

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINITRACION**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:  
¿QUÉ ES?, ¿CÓMO INCIDE?, EL CASO URUGUAYO**

**SEBASTIÁN MANITTO  
EZEQUIEL SALVAGNO**

**TUTOR: CARLOS VIERA**

**Montevideo  
URUGUAY**

**2013**

**Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

PÁGINA DE APROBACIÓN

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título:

“Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo”.

Autores:

Sebastián Manitto

Ezequiel Salvagno

Tutor:

Carlos Viera

Carrera:

Contador Público

Cátedra:

Economía Aplicada a la Empresa

Puntaje:

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

### **ABSTRACT**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto que se ha desarrollado recientemente, por lo que hoy en día es un tema muy debatido por las empresas y la sociedad. La misma posee variados conceptos que intentan definirla, por lo cual no existe un consenso único aceptado por la sociedad de lo que ella significa.

En el presente trabajo de investigación monográfica titulado “Responsabilidad Social Empresarial, ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo” se pretende llegar a plantear un concepto propio de RSE, el cual abarque todos los aspectos que la conforman. También se tiene como propósito investigar cómo incide la RSE en el balance de una empresa, si es posible cuantificarla, si genera beneficios de corto y/o largo plazo en las empresas que lo aplican, si es compatible con la teoría económica de maximización de beneficios y si crea una ventaja competitiva de acuerdo con lo definido por Porter.

El último punto a desarrollar en nuestro trabajo, consiste en analizar las particularidades del caso uruguayo, investigando en qué tipo de empresas se aplica el tema, cómo y porqué lo aplican, si perciben beneficios por ello y si tienen alguna forma de cuantificarlos.

Nuestra investigación se estructura en 7 capítulos, donde se analizan variados conceptos de RSE, se expone un marco teórico sobre la RSE y sus dimensiones,

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

se analiza si la RSE crea ventajas competitivas, así como la compatibilización de ésta con la teoría de maximización de beneficios. Por último se realiza una investigación de campo basada en entrevistas y análisis de otros trabajos de campo, para tomar conocimiento de la aplicación de la RSE en nuestro país.

La principal finalidad de este trabajo es lograr una mayor aproximación al concepto de RSE, intentando aportar hacia un consenso de lo que ésta significa demostrar los beneficios que la misma conlleva para las empresas que la aplican y estudiar de qué forma y con qué fin se viene aplicando la misma en nuestro país.

### **DESCRIPTORES**

Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Uruguay, beneficios, corto plazo, largo plazo, dimensiones, empresas, cuantificación, teoría de maximización de beneficios, ventajas competitivas, fuerzas competitivas, estrategia, sociedad, concepto de RSE, stakeholders, normativa, voluntariedad, valores, cultura, ética, socialmente responsable, medioambiente, laboral, comunidad.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

### **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro tutor, el profesor Carlos Viera por todo el apoyo y dedicación brindado a lo largo de nuestro trabajo.

A Sofía Oyharzábal (ANDA), Silvana Tachini (SURCO), Patricia Greisas (EMPORIO DE LOS FILTROS), Mara Friedman (FRIEDMAN), Santiago Sartori (CONSULTORIO SARTORI), María Carolina Gianola (BBVA), Elisa García (EL PUNTAL), Magela Mascaró (SEMM), Patricia Catz (PAPELERIA ALDO), Laura Lorenzo (CIEMSA), José Luis Sierra (INGENER), María Gracia López (FUTURO), Claudio Guasch (AGRO EMPRESA FORESTAL), Gerardo Rosas (OROFINO) y Carolina Canil (MR. BRICOLAGE), por su voluntad y disposición para responder la encuesta que les enviamos.

A nuestros amigos, novias y familiares por el apoyo y compañía durante todo el trabajo.

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

## ÍNDICE

<b><u>CAPITULO 1- INTRODUCCIÓN</u></b> .....	1
1.1- ANTECEDENTES.....	1
1.2 - FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.....	3
1.3 - OBJETIVOS .....	4
1.4 - ALCANCE Y LIMITACIONES AL ALCANCE.....	5
1.5 - METODOLOGÍA.....	5
1.6 - ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	7
<b><u>CAPITULO 2: CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</u></b> .....	10
2.1 - INTRODUCCIÓN .....	10
2.2 - CONCEPTOS DE RSE .....	11
<u>DERES</u> .....	11
<u>OIT</u> .....	12
<u>ISO</u> .....	13
<u>PACTO MUNDIAL</u> .....	14
<u>UNIÓN EUROPEA</u> .....	15
<u>ETHOS</u> .....	15
<u>CEMEFI</u> .....	16
<u>CSR EUROPE</u> .....	17
<u>FUNDACIÓN PROHUMANA</u> .....	18
2.3 - ANÁLISIS .....	19
<u>2.3.1 - RSE como estrategia empresarial</u> .....	20
<u>2.3.2 - Medioambiente</u> .....	22
<u>2.3.3 - Comunidad</u> .....	23
<u>2.3.4 - Empleados</u> .....	24
<u>2.3.5 - Valores, cultura y principios éticos</u> .....	28
<u>2.3.6 - Partes Interesadas (Stakeholders)</u> .....	29
<u>2.3.7 - Cumplimiento con la legislación vigente</u> .....	31
<u>2.3.8 - Voluntariedad</u> .....	33
2.4 - CONCEPTO PROPIO DE RSE.....	34
<b><u>CAPITULO 3 - LA RSE Y SUS DIMENSIONES</u></b> .....	38
3.1 - EL TRIPLE OBJETIVO DE LA RSE.....	38
3.2 - RSE INTERNA Y EXTERNA.....	43
<u>3.2.1 – Dimensión interna</u> .....	44
<u>3.2.2 - Dimensión externa</u> .....	49
3.3-TRIPLE OBJETIVO DE LA RSE VS DOS DIMENSIONES .....	54
3.4-PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL .....	56

<b><u>CAPITULO 4 – LA COMPETITIVIDAD Y LA RSE</u></b> .....	59
4.1-INTRODUCCIÓN .....	59
4.2- TEORÍA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	60
<u>4.2.1 - Amenaza de nuevos competidores</u> .....	62
<u>4.2.2 - Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes</u> .....	67
<u>4.2.3 - Amenazas de productos y servicios sustitutos</u> .....	72
<u>4.2.4 - Poder de negociación de los clientes</u> .....	73
<u>4.2.5 - Poder de negociación de los proveedores</u> .....	75
4.3- LA ESTRATEGIA DE RSE Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL .....	77
<u>4.3.1 - Amenaza de nuevos competidores</u> .....	77
<u>4.3.2 - Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes</u> .....	82
<u>4.3.3 - Amenazas de productos y servicios sustitutos</u> .....	85
<u>4.3.4 - Poder de negociación de los clientes</u> .....	86
<u>4.3.5 - Poder de negociación de los proveedores</u> .....	88
4.4- LA RSE COMO VENTAJA COMPETITIVA .....	91
<b><u>CAPITULO 5: LA RSE Y LA TEORIA DE MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS</u></b> .....	94
5.1 - INTRODUCCIÓN .....	94
5.2 - EVOLUCIÓN EN EL PENSAMIENTO EMPRESARIAL .....	95
5.3 - COMPATIBILIDAD DE LA RSE CON LA TEORÍA DE MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS .....	99
<u>5.3.1 - Plano social</u> .....	100
<u>5.3.2 - Plano laboral</u> .....	105
<u>5.3.3 - Plano Medioambiental</u> .....	108
<u>5.3.4 – Resumen</u> .....	112
5.4 - CUANTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA RSE .....	116
5.5 - LA TEORÍA DE LAS EXTERNALIDADES Y LA RSE .....	120
<b><u>CAPITULO 6 – LA RSE EN URUGUAY</u></b> .....	125
6.1- ANÁLISIS DEL IRSE .....	125
6.2- ANÁLISIS DE ENCUESTAS .....	129
<u>6.2.1 - Pregunta 1: ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial?</u> .....	131
<u>6.2.2 - Pregunta 2: ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?</u> .....	135
<u>6.2.3 - Pregunta 3: ¿Qué motivó a su empresa a comenzar a implementar la RSE?</u> .....	148
<u>6.2.4 - Pregunta 4: ¿Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?</u> .....	151

---

<b><u>6.2.5 - Pregunta 5: ¿Considera que la RSE afecta competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?</u></b> .....	153
<b><u>6.2.6 - Pregunta 6: ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?</u></b> .....	155
<b><u>6.2.7 - Pregunta 7: El costo que implica llevar a cabo la RSE, ¿es traducido a los precios?, o ¿significa un aumento de gastos?</u></b> .....	156
<b><u>6.2.8 - Pregunta 8: ¿Considera que la RSE es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?</u></b> .....	158
<b><u>6.2.9 - Pregunta 9: ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE? ¿Cuáles?</u></b>	160
<b><u>6.2.10 – Pregunta10: En caso que perciba beneficios por aplicar la RSE ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?</u></b> .....	162
<b>6.3-CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS</b> .....	165
<b><u>CAPITULO 7- CONCLUSIONES</u></b> .....	167
<b>7.1-CONCLUSIONES CONCEPTUALES DE LA RSE</b> .....	167
<b>7.2- CONCLUSIONES ACERCA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA RSE</b> .....	170
<b>7.3-CONCLUSIONES SOBRE RSE Y LA TEORÍA DE MAXIMIZACIÓN DE LOS BENEFICIOS</b> .....	175
<b>7.4-CUANTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA RSE</b> .....	177
<b>7.5-CONCLUSIONES SOBRE LA RSE EN URUGUAY</b> .....	178
<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b> .....	183
<b><u>ANEXOS</u></b> .....	190
<b>ANEXO A – ENCUESTAS</b> .....	190



## **CAPITULO 1- INTRODUCCIÓN**

### **1.1- ANTECEDENTES**

El término de Responsabilidad Social Empresarial, en adelante RSE, comenzó a surgir en los años 50-60 en EEUU. En los años 70, en dicho país hubo una reacción social en la cual se señaló a las empresas explotadoras de personas y recursos naturales de los países más pobres del mundo, a los cuales trasladaban sus puestos de trabajos, ya que en dichos países la regulación laboral no era tan exigente como en EEUU. Pero esta iniciativa quedó postergada debido a la crisis financiera económica mundial de mediados de los 70 y principios de los 80, en la cual las empresas se preocuparon por sobrevivir, más que por ejercer la RSE. No fue entonces, hasta los años 90 que se retomaron estas iniciativas a nivel mundial.

En Europa el concepto de RSE no llegó a desarrollarse hasta los años 90, cuando la Comisión Europea, para implicar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase una mayor cohesión social, utilizó el concepto. Pues en la sociedad europea había problemas cada vez más acentuados en torno al desempleo de larga duración y la consecuente exclusión social que de ello derivaba.

Debido a lo dicho anteriormente, es que desde los años noventa, este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Esta evolución del concepto de RSE, va acompañada de la influencia creciente que las empresas ejercen en la sociedad, lo cual tiene dos explicaciones. Por un lado, resulta cada vez más evidente que aquellas empresas que se preocupan por temas sociales tienden a mejorar sus resultados financieros. La segunda causa, es que los consumidores han tomado conciencia de su poder para influir en las conductas de las compañías en un amplio rango de temas, como medio ambiente, seguridad laboral, apoyo a la comunidad, entre otros.

El actual concepto de RSE representa una convergencia de ideas y evoluciones. La fuente más significativa del actual concepto fue la preocupación por el medio ambiente, vinculada a la idea de desarrollo sostenible, el cual apunta a la necesidad de encontrar un equilibrio entre las prioridades del desarrollo económico, el progreso social y la protección ambiental.

Otro de los orígenes del concepto se debe a las crecientes políticas de liberalización, acompañadas de la desregulación y las consecuentes normas que vienen adoptando las empresas multinacionales, para su aplicación en prácticas laborales con sus proveedores y contratistas.

## **1.2 - FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA**

Como se ha mencionado anteriormente, la creciente conciencia que se está tomando a nivel mundial respecto de cuestiones medioambientales y sociales ha obligado a las empresas a asumir un rol protagónico como agentes sociales para contribuir a un desarrollo sostenible.

Hoy en día la RSE comienza a ser percibida por las empresas no solo como una necesidad sino como oportunidad para generar relaciones de valor con todos sus stakeholders, lo que le permite generar una ventaja competitiva a largo plazo.

La RSE ha cambiado las reglas de juegos para las empresas, obligándolas a conocer y manejar nuevos conceptos que deben ser incorporados en su accionar corporativo, desde la incorporación de la RSE en la visión y misión de la empresa, la difusión de una cultura acorde con los valores de la RSE, la implementación de distintos programas, entre varias acciones que implica llevar a cabo la RSE.

Bajo este contexto, lo que ha motivado el presente trabajo es el hecho de que se trata de un asunto de gran debate en la actualidad, respecto del cual se están realizando una gran cantidad de investigaciones, conferencias y también regulaciones.

### **1.3 - OBJETIVOS**

Nuestro trabajo se basa en cuatro objetivos principales, los cuales nombramos a continuación:

- Analizar las discrepancias que hay en la actualidad entre las distintas definiciones de RSE existentes, así como los aspectos que involucra, para definir un concepto propio de lo que esta implica.
- Analizar cómo incide la RSE en la competitividad de las empresas, y determinar si crea una ventaja competitiva de acuerdo a la definición de Porter
- Determinar si la RSE es compatible con la teoría económica de maximización de beneficios, corroborar si ésta genera beneficios de corto y/o largo plazo en las empresas que lo aplican y determinar si es posible cuantificarlos.
- Determinar qué tipo de empresas aplican la RSE en Uruguay, cómo y porqué lo aplican, si perciben beneficios por ello y si tienen alguna forma de cuantificarlos.

#### **1.4 - ALCANCE Y LIMITACIONES AL ALCANCE**

En la realización de nuestra investigación intentamos contactar con organizaciones encargadas de promover la RSE en Uruguay, tales casos fueron DERES y ACDE, a los efectos de contar con su aval al momento de realizar las encuestas para el trabajo de campo a las distintas empresas asociadas a ellos.

Este intento no tuvo éxito por razones que son ajenas a nosotros. Dado lo anterior fue que contactamos a 70 empresas asociadas a dichos organismos por nuestros medios, para que nos respondieran nuestra encuesta. De ellas obtuvimos sólo 15 respuestas, por lo cual la población analizada fue bastante menor a la originalmente esperada, y por ello no se pueden generalizar los resultados del trabajo de campo a toda la población de empresas uruguayas que aplican RSE.

#### **1.5 - METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en nuestro trabajo consistió en tres métodos fundamentales. El primero fue la investigación bibliográfica de artículos, libros, tesis anteriores y sitios webs que tratan el tema de la RSE para ponernos al día sobre el estado del conocimiento del tema seleccionado. Esto nos fue de gran

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

utilidad para todo nuestro trabajo, principalmente para el capítulo 3 y para la parte analítica que corresponde a cada capítulo.

El segundo método consistió en la lectura de materiales académicos que tratan las ventajas competitivas y la teoría de maximización de beneficios, además de otras teorías económicas, lo cual fue de vital importancia para la elaboración de los capítulos 4 y 5, respectivamente.

El tercer y último punto de nuestra metodología corresponde a la investigación de campo, la cual consistió en la selección de empresas participantes del IRSE (Índice Nacional de Responsabilidad Social Empresarial) elaborado por DERES y ACDE, y el envío de encuestas sobre RSE a las mismas. La intención en este punto es abarcar la mayor cantidad posible de empresas que desarrollan RSE para analizar como la misma se está desarrollando en Uruguay, por lo cual optamos por enviar una encuesta estándar a 70 de ellas, de las cuales pudimos conseguir contactos.

Finalmente, culminamos el trabajo con análisis teóricos y prácticos para dar respuesta a los objetivos planteados de forma inicial.

## **1.6 - ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

El trabajo se encuentra organizado de la siguiente forma:

Capítulo 1- Introducción: se hizo un breve relato de los antecedentes del tema a investigar, así como su fundamentación e importancia por la cual se eligió dicho tema. Luego se plantean los objetivos del trabajo y la descripción de la metodología a llevar a cabo para la realización del mismo.

Capítulo 2- Concepto de responsabilidad social empresarial: se hace una presentación de distintos conceptos de RSE manejados hoy en día por asociaciones que se dedican a difundirla. De dichos conceptos se extraen los puntos principales que hacen a la RSE y se realiza un análisis de los mismos para luego llegar a plantear un concepto propio de RSE.

Capítulo 3- La RSE y sus dimensiones: en este capítulo se lleva a cabo una revisión bibliográfica de las distintas dimensiones (interna y externa) de la RSE, así como los planos en los cuales se aplica la misma (económico, social y medioambiental), para exponer el estado del conocimiento en cuanto a lo que significa la RSE en los distintos planos y dimensiones de la misma, a los efectos de lograr una comprensión cabal del tema.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Capítulo 4- La competitividad y la RSE: en dicho capítulo, primero se hizo una revisión bibliográfica de la teoría de las ventajas competitivas de Porter, y se expuso la misma de forma resumida, para luego analizar si la RSE genera ventajas competitivas para las empresas que la aplican.

Capítulo 5- La RSE y la teoría de maximización de beneficios: en este capítulo, inicialmente se hace una exposición de la evolución en el pensamiento empresarial y exposición de la teoría de maximización de beneficios de acuerdo a revisiones bibliográficas y consultas de materiales académicos. Luego se lleva a cabo un análisis sobre la compatibilidad en el corto y largo plazo de dicha teoría con la RSE en cada uno de los planos de esta última. También se realiza un análisis para corroborar si los beneficios de la RSE son cuantificables, así como la exposición de algunos casos de cuantificación de dichos beneficios. Para culminar se realiza, de forma breve, un análisis de las externalidades según la teoría de Dornbusch, y su relación con la RSE.

Capítulo 6- La RSE en Uruguay: para comenzar, en este capítulo realizamos un breve análisis de los resultados del IRSE 2012. Luego se llevó a cabo el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas enviadas; dicho análisis se formuló en primera instancia, siguiendo el orden de las preguntas de las encuestas, analizando las respuestas obtenidas a cada una de ellas de forma individual para determinar qué empresas, mediante qué prácticas y porqué aplican RSE, además si tienen alguna forma de cuantificar sus beneficios. Luego se hace un análisis conjunto de



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

todas las preguntas respondidas por cada empresa, para con ello determinar cuántas de las empresas que contestaron nuestra encuesta realmente aplican RSE según nuestro concepto definido en el capítulo 2 del presente trabajo.

Capítulo 7- Conclusiones: es el resultado de los análisis teóricos de los capítulos 2, 3, 4 y 5, así como de los resultados de la investigación de campo analizada en el capítulo 6.

**CAPITULO 2: CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**2.1 - INTRODUCCIÓN**

En la actualidad es probable que nadie cuestione la conveniencia de establecer una nueva estrategia de empresa orientada a definir objetivos sociales e integrar en su conocimiento costos y beneficios sociales; estamos hablando de un modelo de empresa con conocimiento, empleos de calidad, inversión en sus recursos humanos, respeto por el medio ambiente utilizando insumos que contaminen la menor cantidad posible, e integrada a la comunidad en la que actúa.

Se habla de la conveniencia de aplicar RSE en las empresas mediante políticas y estrategias que sean la base de su implementación; sin embargo, se ven reticencias a establecer una definición homogénea y unitaria, quizá en el entendimiento de que el concepto de RSE ha de ser diferente según la empresa que lo aplique y la situación política y socioeconómica del país en el que resida la misma. De esta forma podemos encontrar variadas definiciones de este concepto, con elementos que son comunes a la mayoría de definiciones y también con elementos que algunas de ellas tienen en cuenta y otras no.

En este conjunto de variadas definiciones no parece haber unanimidad en el entendimiento de qué tipo de actuaciones son tildadas de socialmente

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

responsables. Partiendo de que algunas definiciones entienden que ser socialmente responsable implica cumplir con la normativa, entre las cuales se remarcan las leyes laborales y ambientales, otras creen que ser socialmente responsable implica algo más que eso, aludiendo a la voluntariedad en la realización de las acciones en las empresas que lo aplican.

Debido a que contamos con un marco tan amplio de definiciones de un mismo concepto, a continuación presentamos algunas de ellas formuladas por instituciones nacionales y extranjeras reconocidas en el ámbito internacional como promotoras de la RSE, para luego realizar un análisis de los aspectos en común y diferenciados que encontramos en las mismas.

### **2.2 - CONCEPTOS DE RSE**

#### **DERES**

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

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Esta institución es muy reconocida en el ámbito uruguayo, y a formulado el siguiente concepto de RSE: “La RSE es una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.”

(Deres página web institucional: <http://www.deres.org.uy/home/que-es-rse.php>).

### OIT

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

“La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley”.

(OIT página web institucional [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_142694.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf)).

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

### ISO

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

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

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica”.

(ISO 26000 página web institucional <http://www.iso26000latam.org/flash.php>).

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

### PACTO MUNDIAL

El Pacto Mundial (Global Compact) es una iniciativa internacional que tiene como objetivo fomentar la ciudadanía corporativa involucrando a las empresas en la gestión de algunos de los principales retos sociales como medioambientales. Dicho pacto ofrece el medio por el cual las empresas de todo el mundo pueden participar en la asunción de estos retos. El Pacto Mundial comenzó a operar en julio de 2000 y hoy en día más de 8000 empresas de 130 países se han adherido a él.

El referido Pacto Mundial hace referencia a una definición de RSE tomada del Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Español (2007, p.7):

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

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

### UNIÓN EUROPEA

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

(Unión Europea. Responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. (En línea). Disponible en: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26034\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_es.htm)).

### ETHOS

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una organización brasileña no gubernamental que tiene como misión movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable.

El objetivo del Instituto Ethos es difundir la práctica de la responsabilidad social de las empresas, ayudando a las organizaciones a entender e incorporar el comportamiento empresarial socialmente responsable, implementar políticas y prácticas que cumplen con altos estándares éticos contribuyendo a la consecución del éxito económico, prosperar contribuyendo al desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible, entre otros.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Para Ethos

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

(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial, p5).

### CEMEFI

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), es una asociación civil no lucrativa fundada en diciembre de 1988, que tiene como misión

“Promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera”

(CEMEFI, página web institucional. <http://www.cemefi.org/nosotros/informacion-institucional.html>)

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



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

“La Responsabilidad Social Empresarial es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consiente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad”. (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial, p9).

### CSR EUROPE

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

“La Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

efectos ambientales, sociales y económicos -positivos y negativos- que genera en la sociedad”.

(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial, p6).

### FUNDACIÓN PROHUMANA

Fundación PROhumana es una organización Chilena sin fines de lucro que desarrolla su trabajo en el área de la Responsabilidad Social Empresarial y Ciudadana, fundada en 1988, que promueve una cultura de RSE y responsabilidad ciudadana en Chile a través de una ciudadanía proactiva mediante el desarrollo de conocimientos, creación de espacios de diálogo que recojan la diversidad y la generación de acciones específicas. A su vez cuenta con un modelo de gestión propio de la RSE, el cual cuenta con variadas herramientas de diagnóstico, desarrollo e implementación de modelos de gestión de la RSE; actúa en el desarrollo de reportes de RSE de las empresas basándose en Global Reporting Initiative (GRI); también ha desarrollado modelos de evaluación de RSE, entre otras tantas cosas.

Para Fundación PROhumana:

“La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida”.

(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial, p6).

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

### 2.3 - ANÁLISIS

Comenzaremos presentando un cuadro que nos ayude a entender los principales aspectos de cada definición y a visualizar las coincidencias y diferencias de todas las definiciones.

En el siguiente cuadro marcamos los puntos a que hace referencia cada definición de las expuestas anteriormente.

	RSE cómo estrategia empresarial	Medioambiente	Comunidad	Empleados	Valores, cultura y principios éticos	Partes interesadas (stakeholders)	Cumplimiento con la legislación vigente	Voluntariedad
DERES	✓	✓	✓	✓	✓			
OIT	✓		✓		✓	✓	✓	✓
ISO 26000	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
Pacto Mundial	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Libro Verde	✓	✓	✓			✓		✓
Ethos	✓	✓	✓		✓	✓		
CEMEFI	✓	✓	✓	✓		✓		
CSR Europe	✓	✓	✓					
PROhumana			✓	✓				

Cuadro 2.1

Fuente: Elaboración propia

Para ordenar el análisis, lo dividiremos en los diferentes aspectos mencionados en las distintas definiciones, por lo cual comenzamos con:

### **2.3.1 - RSE como estrategia empresarial**

Para comenzar este punto expondremos lo que es una estrategia empresarial. Esta comprende los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. (En línea, disponible en: <http://www.definicion.org/estrategia>).

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

Dado que la mayoría de estas definiciones proponen la RSE como una forma de hacer negocios, o sea, de lograr los beneficios económicos, no plantean que dichos beneficios sean la única meta a alcanzar por las empresas, ya que estas deben también, tener en cuenta la sociedad y el entorno con el que se relacionan, y las metas particulares y necesidades de dichos ámbitos. Se puede observar que plantean una idea de empresa como agente social al cual también le preocupa lo

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

que sucede en su entorno tanto ambiental como social, y no solo el hecho de acumular ganancias obtenidas a costa de los recursos naturales y sociales, comprometiendo el desarrollo sustentable.

El único concepto que no plantea en forma explícita la necesidad de que la RSE esté inserta en la estrategia empresarial es el de que la fundación PROhumana, aunque al referirse a que la RSE contribuye a mejorar el capital social y la calidad de vida, mediante el compromiso y confianza con sus empleados y la sociedad en general, da a entender que los esfuerzos que se requieren para que la RSE genere estos efectos positivos, y sobre todo para lograr ese compromiso y confianza necesarios, no pueden ser acciones puntuales, sino que son necesarios programas que se desarrollen en el día a día de la empresa. Por lo tanto, por más que no se lo mencione en forma explícita, la finalidad que se le atribuye a la RSE en ese concepto, solo se puede lograr si la misma está inserta en las estrategias de las empresas que la pretenden aplicar.

Este punto es uno de los más importantes a la hora de implementar la RSE ya que se busca que sea una estrategia inserta en lo más profundo del ámbito empresarial y el patrón que guíe todo su accionar, y que no sean simplemente acciones aisladas, para así estar contribuyendo de manera constante a una sociedad más justa y equitativa y a un entorno ambiental en buen estado.

### **2.3.2 - Medioambiente**

En cuanto a este aspecto, podemos observar que el mismo es incluido explícitamente en la mayoría de las definiciones. Se puede ver que hay un gran consenso en que la RSE está fuertemente vinculada al cuidado del medioambiente. Por esto es posible afirmar que el tema medioambiental es uno de los ejes por el cual se mide la RSE, ya que cuidar el medioambiente es responsabilidad de todos, lo que incluye a las empresas en esa tarea.

Para esto se busca que las empresas al ser socialmente responsable lleven a cabo acciones en el área ambiental, como puede ser el reciclaje y separación de materiales que se pueden volver a reutilizar mediante un proceso de reciclado, juntar pilas inutilizables, no contaminar las aguas ni el aire, y si es necesario cierta contaminación para realizar los procesos productivos, tomar las medidas imprescindibles para limpiar los desechos vertidos al medioambiente. También se busca que las empresas utilicen energías amigables con el medioambiente, como pueden ser los biocombustibles; utilicen paneles solares para aprovechar la luz del sol y generar su energía productiva, reduzcan al mínimo y de la forma más eficiente la utilización de recursos naturales escasos como lo es el agua dulce y el petróleo.

### **2.3.3 - Comunidad**

Las definiciones que hemos seleccionado, en su totalidad nombran a la comunidad, ya sea, haciendo referencia a ella con la misma palabra, o nombrando a la sociedad en su conjunto.

Lo anterior nos da a entender que la comunidad es una parte a tener en cuenta cuando una empresa se encamina en una estrategia de RSE. O sea, se debe tener en cuenta a la sociedad en que está inserta, la que le da vida a la misma, ya sea comprando sus productos o servicios, proporcionándole insumos tanto materiales como humanos, y demás servicios de apoyo que la empresa necesita para funcionar y sobrevivir.

Se trata de que la empresa al plantear objetivos, dirigir y actuar tenga en cuenta a la comunidad en la que actúa. Esto implica tener en cuenta los efectos tanto positivos como negativos que su actividad genera en la sociedad en la que está inserta, asumiendo las responsabilidades por sus actos; también implica llevar a cabo ciertas acciones que ayuden a los sectores más marginados de esta, y por sobre todo asumir el compromiso para crear un mundo mejor en el que todos sus integrantes puedan vivir dignamente.

Particularmente, comprometerse con la sociedad es uno de los factores más importantes y determinantes de la RSE, ya que es fundamental para dar comienzo

a la misma, dado que denota la preocupación de la empresa por el bienestar de todos los individuos de la comunidad en la que actúa.

#### **2.3.4 - Empleados**

Es de notar que no todas las definiciones analizadas hacen referencia explícita a los empleados. Para encarar este análisis clasificamos las definiciones en 2 grupos, por un lado las que nombran explícitamente a los empleados (las instituciones que en el Cuadro 2.1 están marcadas como que tienen en cuenta a los empleados) y los que hacen referencia a los mismos de forma indirecta (las demás instituciones del Cuadro 2.1).

Dentro del primer grupo, DERES entiende que la RSE es una visión de negocio que incorpora en la gestión de la empresa el respeto por las personas. Aquí nos da a entender que se hace referencia a las personas que trabajan en la empresa, ya que más adelante nombra explícitamente a la comunidad, por lo cual DERES reconoce explícitamente que los empleados deben ser tenidos en cuenta en las estrategias de RSE, contemplando los intereses de los mismos.

El Pacto Mundial reconoce que la RSE implica la integración de las preocupaciones laborales en el gobierno, gestión, estrategia, políticas y procedimientos, lo cual tiene el mismo sentido que la definición de DERES,



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

quienes creen que los empleados, junto con sus intereses y metas personales, son un punto a tener en cuenta a la hora de definir estrategias de RSE.

Por su parte CEMEFI dice que la RSE es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental, respetando y promoviendo el desarrollo de las personas y atendiendo a las expectativas de diversos participantes, entre los que nombra a los colaboradores. Aquí entendemos que al nombrar a las personas y a los colaboradores se está haciendo referencia a los empleados, ya que por otra parte nombra a la comunidad, lo que deja evidente que se tiene en cuenta explícitamente a los empleados.

Por último, la fundación PROhumana en su definición, dice que la RSE es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y sus familias. Aquí nuevamente vemos que se hace alusión a los empleados de la empresa, aunque esta vez se les da más protagonismo, en cuanto, a que los mismos practiquen la RSE en sus trabajos. Para que esto sea posible, la estrategia de RSE que marque la dirección debe tener en cuenta a los empleados, para darle los lineamientos para ello, y obviamente tener en cuenta sus metas personales de desarrollo, ya que si se espera que ellos sean socialmente responsable, es fundamental tener en cuenta dichas metas para que los mismos trabajen de la manera correcta y perciban los beneficios de encausar sus esfuerzos para llevar adelante una empresa socialmente responsable.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

En el segundo grupo encontramos a la OIT, la cual establece que RSE es una forma por la que las empresas afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus procesos internos como en la relación con los demás actores. Al afirmar los principios y valores en los procesos internos, se entiende que los empleados, que son quienes llevan a cabo los procesos, deben ser quienes hagan valer dichos principios y valores, para lo cual es necesario que los mismos estén empapados en la estrategia de RSE, de lo contrario nunca podrán llevar adelante los procesos de acuerdo a esta filosofía.

De acuerdo a lo anterior, es claro que se debe tener en cuenta el bienestar de estos empleados, para que ellos perciban todos los beneficios de la RSE y no se practique la misma solo de forma externa a la empresa. En muchos casos esto es un error común en que caen las empresas, ya que promueven acciones para la comunidad impulsando a sus empleados a prestar de forma voluntaria su ayuda para causas humanitarias o ambientales con las cuales la empresa se dice comprometer. Por otra parte dejan de lado su ámbito interno empresarial, lo que hace que estos trabajadores no sientan que se les otorgue un trato justo en la relación laboral, no se sienten con poder de voto para cambiar las causas que afectan su trabajo día a día, o no reciben la atención que necesitan para mejorar sus condiciones laborales, relegando sus intereses a un plano totalmente secundario.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

La ISO 26000, al afirmar que la RSE debe tomar en consideración las expectativas de sus partes interesadas, incluye a los empleados, dado que los mismos estarán interesados en la actividad de la empresa en la que trabajan y es ahí donde buscarán lograr sus objetivos personales.

El Libro Verde establece que la RSE debe integrar los objetivos sociales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con el resto de los actores implicados, por lo que, pagar sueldos dignos, preocuparse por los empleados, dar posibilidades de desarrollo y de tener un trabajo del que se sientan orgullosos es parte de ser socialmente responsable, dado que estos serían objetivos sociales.

Ethos, cree que ser socialmente responsable implica el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo de la sociedad. Por lo cual tener metas empresariales compatibles con las de la sociedad implica que las primeras sean compatibles con las metas de los empleados, dado que éstos son parte de la sociedad, y por lo tanto sus metas deben ser consideradas para contribuir al desarrollo social. En el mismo camino está CSR Europe, para la cual la RSE gira en torno a conductas de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales opera.

En fin, todas las definiciones en cierta medida consideran a los empleados como un componente de la RSE, algunas de forma más explícita y otras en menor medida. La clave de la RSE en este punto es que la empresa cumpla con las metas

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

personales de sus empleados, los haga parte de la estrategia de RSE, les dé posibilidades de desarrollo personales y los impulse a trabajar en los mismos lineamientos de RSE que la dirección de la empresa ha establecido. Para que esto se logre, es imprescindible tenerlos en cuenta al formular sus objetivos estratégicos socialmente responsables, para así alinear estos con los objetivos personales de cada empleado, y así poder ir hacia una misma meta en conjunto. Si esta alineación no ocurriera, los empleados no tendrán motivo para llevar a cabo este tipo de estrategias, porque al no tener claro que papel cumplen en la misma, o sentir que hacen actos de bondad para los demás sin sentir que exista una preocupación por ellos, el intento de implantar una estrategia de RSE quedará frustrado.

### **2.3.5 - Valores, cultura y principios éticos**

Este aspecto es poco invocado en forma explícita en las definiciones analizadas. En las definiciones que hacen referencia a este aspecto, principalmente se nombran los valores y principios éticos como forma de dirigir todas sus actuaciones. Se entiende que estos son fundamentales para el actuar de todos los días de las empresas, si estas quieren establecer una estrategia de RSE.

El punto a destacar es que los valores y principios éticos son los guías de las empresas que quieren ser socialmente responsables, ya que los mismos han de determinar los comportamientos de los empleados ante todas las situaciones que

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

se les planteen, así como el comportamiento de la dirección. Estos principios son los que marcaran el cómo hacer las cosas, a la vez que son un mecanismo de autocontrol para individuos que pretendan realizar acciones no aceptadas por la organización, que en última instancia será quien repruebe malos comportamientos que no estén acorde con estos principios.

El comportamiento ético se exige, porque es totalmente necesario para ser socialmente responsable, ya que no se puede pensar en hacer las cosas de forma correcta sino se tienen altos valores éticos. Principalmente quienes deben poseer y difundir estos valores son los directores, o sea, deben dar el ejemplo y dejar claro que las conductas que no se ajusten a los mismos son totalmente inaceptables. Para esto se pueden valer de códigos de ética los cuales deben ser difundidos entre sus empleados, para que estos tengan claro cómo trabaja la empresa, y sepan cómo deben comportarse.

### **2.3.6 - Partes Interesadas (Stakeholders)**

Los stakeholders son las partes interesadas en la actuación de la empresa, es decir son aquellos que pueden verse afectados o afectar las actividades de la empresa, ya sea porque se ven perjudicados por los residuos que esta emite al medioambiente, porque compran sus productos, les venden sus insumos, trabajan para ella, le cobran ciertos cargos establecidos por ley, porque invierten en la

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

misma, o porque tienen ciertos intereses sociales que involucran a la empresa, entre otros.

En las definiciones analizadas, en su mayoría se hace referencia a los stakeholders, nombrándolos como partes interesadas, actores, grupos de interés y públicos con los que se relaciona la empresa. Todas estas formas de aludir a los stakeholders significan lo mismo. Podemos definir como partes interesadas a los empleados, inversionistas, directivos, proveedores, acreedores, clientes, gobiernos, organizaciones sociales y la comunidad.



**Imagen 2.1.**

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

Una empresa que pretenda ser socialmente responsable debe tener en cuenta los intereses de todas y cada una de las partes interesadas en su actividad, debe tener en cuenta cómo afectan sus acciones a estas partes interesadas, para tener una relación amigable y provechosa con las mismas. Pues si se preocupa por sus

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

empleados y ofrece buenas condiciones laborales, paga sus impuestos, da apoyo a sus clientes cuando estos lo requieran, hace negocios transparentes y a largo plazo con sus proveedores, y además trata de contaminar lo menos posible, seguramente obtendrá mejores beneficios por su buen actuar. Esto generara relaciones duraderas y más beneficiosas con estos interesados (empleados que trabajan motivados, clientes satisfechos y dispuestos a seguir comprando, proveedores con los que se hace negocios favorables que disminuyen costos, buena imagen corporativa que atrae talentos y buenos clientes), en comparación con las demás empresas en las que la preocupación principal es la de obtener ganancias para sus accionistas relegando a un segundo plano los intereses de los demás stakeholders.

### **2.3.7 - Cumplimiento con la legislación vigente**

Podemos observar que solo tres de las nueve definiciones analizadas nombran el cumplimiento de la legislación vigente.

De estas tres, solo la ISO 26000 deja plasmado que ser socialmente responsable implica el cumplimiento de la legislación vigente, sin especificar que necesariamente debe cumplirla y además sobrepasar su alcance.

Las otras dos definiciones (OIT y Pacto Mundial), aclaran que RSE no implica solo el mero cumplimiento de la ley, sino que se refieren a que la empresa realice actividades que lo rebasen.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

En este punto, creemos que las demás definiciones asumen que la ley es un punto de partida para ser socialmente responsable, porque de ninguna manera se puede llegar a tener una empresa socialmente comprometida, si la misma evade impuestos, tiene trabajadores no declarados, no cumple con el salario mínimo, no acata las leyes medioambientales, infringe los derechos humanos, la legislación internacional, e intenta sacar provechos monetarios que derivan del incumplimiento de las leyes vigentes.

Pero también creemos que cumplir con la ley es obligatorio para todas las empresas, por lo que con eso solo no alcanza para afirmar que una empresa es socialmente responsable, ya que esto implica ir más allá de la ley, siendo lo más transparente posible, informando todo tipo de actos realizados, haciendo más por los trabajadores, el medioambiente y la comunidad de lo que exige la ley.

Ejemplos claros de esto, son las empresas que otorgan partidas en especie a los empleados para las fiestas, túnicas para sus hijos, partidas remuneratorias no exigidas por la ley, instalan tecnología para conservar el medioambiente, como es el caso de los sistemas de ventilación en ambientes cerrados donde el aire es contaminado por emisión de gases que en gran medida podrían llegar a ser tóxicos y que no es obligatorio que los instalen según ley; las limpiezas y acondicionamientos de los espacios públicos verdes de los alrededores de las fábricas e instalaciones empresariales, entre otras cosas.



### **2.3.8 - Voluntariedad**

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

Solo en tres definiciones (OIT, Pacto Mundial y Libro Verde), se alude a que la RSE es una iniciativa de carácter voluntario, en la que las empresas integran en su gestión, estrategia, políticas y procedimientos, preocupaciones de carácter social, laboral y medioambiental, responsabilizándose de las consecuencias que generen sus actividades.

El tema de la voluntariedad es una de los aspectos más importante de la RSE (y que permite distinguir aquellas acciones socialmente responsable de las que no lo son), porque nadie le exige a la empresa que sea socialmente responsable y que implante una estrategia de RSE en la que incluya las preocupaciones anteriormente nombradas. Esto viene de la mano con que RSE es más que el cumplimiento de la ley, porque si cumplir con la ley alcanzara para ser socialmente responsable, entonces adoptar una estrategia de RSE sería obligatorio y no voluntario.

Aunque para llevar a cabo una estrategia de RSE hay que hacerlo de forma voluntaria, una vez que la empresa decide llevarla adelante, se debe comprometer con la misma e integrar las preocupaciones aludidas a sus objetivos, obteniendo el compromiso para alcanzarlos de todo su personal, desde la dirección y los mandos medios, hasta los cargos operativos, ya que sin éste no se llegará muy lejos en RSE.

#### **2.4 - CONCEPTO PROPIO DE RSE**

Hoy en día el concepto de RSE ha sido definido de distintas formas por varias instituciones encargadas de su divulgación y aplicación en sus respectivos medios de influencia. En todas las definiciones vistas, encontramos que siguen una misma dirección, que es reconocer que las empresas deben introducir en su gestión este reciente concepto, para planificar, dirigir, y actuar de acuerdo a los objetivos no sólo meramente económicos, sino sociales, medioambientales y laborales, actuando de acuerdo a fuertes principios y valores éticos, respetando a todos los actores de la sociedad en la que actúa y reconociendo que es parte de la misma, por lo cual debe insertarse y preocuparse por la sociedad que le permite sobrevivir.

Las tendencias actuales a nivel mundial se ven influidas por consumidores más informados, los cuales se interesan en saber qué es lo que hace cada empresa, si

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

contamina o no con su producción, si actúa de buena forma para con la sociedad, o es un tema que ésta ha relegado a un segundo plano. A su vez, para ingresar a muchos mercados extranjeros se debe tener ciertas certificaciones de calidad, y proporcionar mucha más información que antes, por ejemplo, la forma de producción, cuánto se contamina, qué acciones se hacen para limpiar lo que la empresa daña en el medio ambiente, que energías utiliza, cómo maneja sus residuos, etc.

Otro tanto ocurre con la forma de gestión del trabajo que lleva la empresa, ya que al ser los consumidores mucho más conscientes de su poder de negociación, pueden implicar el cierre de algunos mercados para ciertas empresas no preocupadas por el tema, como por ejemplo empresas que utilizan el trabajo infantil, que trasladan sus instalaciones a países con legislación laboral menos exigente, lo cual provoca empleo de menor calidad para la gente de los países más pobres, así como mayor desempleo a la gente de sus países de origen. Lo mismo podemos decir de las empresas que dañan los ecosistemas y poblaciones de los países extranjeros más pobres para realizar sus explotaciones.

Ser socialmente responsable no implica el sólo hecho de respetar la legislación vigente en temas laborales y medioambientales, sino que implica partir de dicha legislación cumpliendo con la misma y hacer más y de forma voluntaria, no con actos aislados de beneficencia a otras instituciones, o con actos de apoyo

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

meramente económicos, tampoco llevando a cabo una acción en particular y luego dar a conocer de la forma más masiva posible lo que ha hecho.

La idea es incorporar a la misión, visión y estrategia (y a su vez dentro de los objetivos definidos en esta) el concepto de RSE, lo que implica reconocer que la empresa en todo su accionar, además de tener en cuenta sus objetivos económicos de maximizar beneficios para los accionistas, actúa en función de los distintos intereses que plantean todos y cada uno de los actores de la sociedad que se ven afectados por el accionar de dicha empresa. Cuando decimos actores de la sociedad nos referimos a los clientes, los consumidores, proveedores, el gobierno y sus instituciones, los accionistas, los empleados y sus familias, los directivos, las organizaciones sociales y sin fines de lucro, y el resto de la comunidad.

Por todo lo anterior es de destacar que la RSE es un concepto a involucrar en las estrategias de las empresas, ya que busca generar beneficios económicos por medio de un accionar socialmente correcto. Esta inserción de la RSE en la forma de actuar de las empresas permite también la apertura a comerciar en mercados más exigentes en cuanto a estos temas, también es necesaria, ya que las tendencias actuales apuntan a una gestión mucho más responsable y profesional, y a considerar a la empresa como un ser social que recibe influencias e influye en su medio de actuación, por lo cual una estrategia responsable puede ser la clave de supervivencia y prosperidad de las empresas de hoy en día.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

La búsqueda de beneficios económicos descripta es el punto principal para diferenciar la RSE de la pura filantropía corporativa, la cual implica llevar a cabo acciones de beneficencia sin percibir ningún beneficio económico por las mismas, lo cual no es una estrategia empresarial. Esto es fundamental para diferenciar RSE de filantropía corporativa, ya que si se esperan obtener los beneficios económicos por medio de acciones responsables estamos hablando de una estrategia empresarial de RSE, en cambio, si se llevan a cabo acciones aisladas sin ningún otro fin que la pura ayuda humanitaria estamos haciendo referencia a la filantropía corporativa.

En base al análisis realizado, y a modo de resumen formulamos un concepto de RSE propio, que abarque cada uno de los aspectos analizados.

RSE es una empresarial guiada por los más altos valores éticos, que incorpora en las políticas y procedimientos de una empresa, de forma voluntaria, además de los intereses propios, las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales que sobrepasan el mero cumplimiento de la ley, respondiendo por su accionar, y teniendo en cuenta en el mismo, las expectativas de clientes, proveedores, gobierno y sus instituciones, accionistas, directivos, empleados, organizaciones sociales y sin fines de lucro, y el resto de la comunidad.

### **CAPITULO 3 - LA RSE Y SUS DIMENSIONES**

#### **3.1 - EL TRIPLE OBJETIVO DE LA RSE**

En la actualidad el concepto tradicional de empresa ha cambiado, entre otras cosas, porque la globalización impulsada por las nuevas tecnologías de la comunicación y la creciente participación de los consumidores en la esfera empresarial a través de diversas exigencias, han reformulado su perspectiva con respecto al entorno en el cual se encuentran, obligándolas a interactuar con el mismo, creando una relación y apertura que le permitirá a la empresa permanecer en el tiempo. A su vez la empresa está integrada por empleados, por lo general pertenecientes a la comunidad en la que opera, lo que la vincula más aun con esta y le da un sentido de pertenencia. Lo anteriormente expuesto obliga a las empresas a actuar en base a tres escenarios, social, económico, y ambiental y es en este sentido donde la RSE ha adquirido un papel protagónico en los últimos años.

La RSE es un concepto que genera la necesidad en aquellas empresas e instituciones que realizan una actividad económica, de mantener una conducta que parte del cumplimiento de las normas legales, y apunta a una actuación que sobrepase el mero cumplimiento de las mismas e incluye una actuación con altos valores éticos y morales y el respeto por el medio ambiente. La empresa socialmente responsable debe contribuir al desarrollo sostenible el cual es

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

definido por el Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU (1987) como “satisfacer la necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”. Esto implica la adopción de una nueva filosofía en su relación con la naturaleza y la sociedad, es decir, un sentido de responsabilidad por aumentar las condiciones que sustentan la vida en el planeta y promover la calidad de vida de todos los grupos de interés (stakeholders).

Las empresas por tanto, no solo desempeñan una función económica, sino además una función social y ambiental, que se valora en diversos aspectos tales como la calidad de vida laboral, el respeto y protección a los recursos ambientales, el beneficio a la comunidad, la comercialización y marketing responsables y la ética empresarial.

Bajo este concepto de administración, se engloban un conjunto de prácticas y gestiones empresariales voluntarias que, con el objetivo último de la sostenibilidad, procura satisfacer las demandas de los distintos grupos de interés o stakeholders con los que se relaciona, generando un nuevo equilibrio entre sus dimensiones económica, social y ambiental.

La RSE supone por consiguiente, que la empresa se oriente no solo hacia la maximización de los beneficios económicos, sino también que compatibilice su accionar con el bienestar social y la protección ambiental. Esta filosofía de

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

compatibilización de estas tres dimensiones (económica, social y ambiental) se conoce como “triple objetivo” o “triple bottom line” (Cuneo cita a Elkinton, 1994).

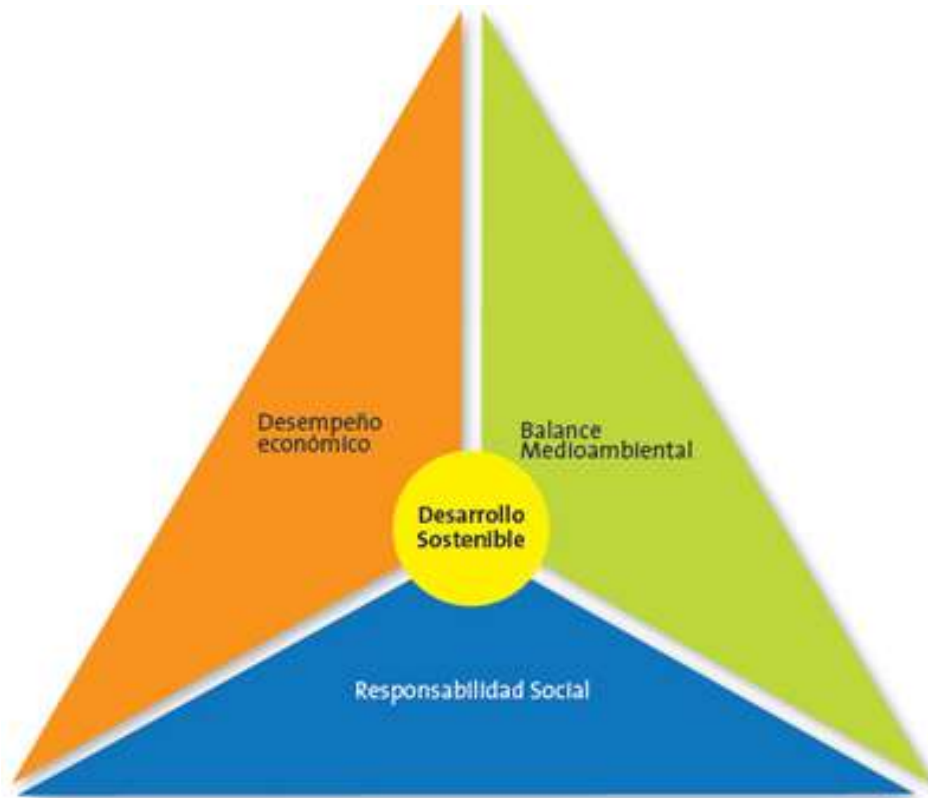


Gráfico 3.1.

Fuente: <http://www.ecoprocesamiento.com/desarrollo.html>

La dimensión económica de la RSE está relacionada con el concepto tradicional de empresa, donde el objetivo es maximizar las ganancias para los accionistas, lo que implica gestionar adecuadamente los riesgos de la empresa y conducir las



## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

inversiones hacia aquellas opciones más rentables, anulando las inversiones no productivas. Es la línea de fondo compartida por todas las empresas, además de ser una necesidad para la existencia de la misma. Si bien esta dimensión está relacionada con el concepto tradicional de la empresa, en el contexto de la RSE, la dimensión económica implica la búsqueda del beneficio económico para todas las partes interesadas.

Por su parte la dimensión social de la RSE está relacionada con:

- Seguridad y salud laboral: definir y establecer sistemas de gestión de seguridad y prevención de riesgos derivados de la actividad de la empresa, informar a los empleados sobre los beneficios de realizar ejercicios o deportes para incentivarlos a la práctica de los mismos.
- Gestión adecuada de los recursos humanos: no empleo de menores, salarios justos, horas de trabajo aceptable, no explotación de la mano de obra, desarrollar las competencias adecuadas para cada puesto de trabajo.
- Balance entre familia y trabajo.
- Llevar a cabo prácticas de contrataciones transparentes, equitativas, garantizando los principios de la OIT.
- Garantizar la igualdad de oportunidades, facilitando y fomentando el acceso igualitario en las promociones internas de la organización.
- Participación de los empleados en los órganos de decisión de la empresa.
- Contribución al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

- Considerar las necesidades del entorno social del negocio en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de la empresa, así como colaborar en su solución.
- Hacer públicos sus compromisos con la sociedad y medir los logros alcanzados.
- Apoyar alguna causa social afín a la actividad que desarrolle la empresa como parte de su estrategia de negocios.
- Invertir tiempo y recursos empresariales que estén disponibles a favor de los grupos y comunidades en las que opera y de las causas sociales que ha decidido apoyar.
- Mantener una gestión transparente.
- Profundizar en los valores de la empresa.
- Conocer el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes.
- Garantizar la calidad y seguridad del producto/ servicio (salud, medioambiente, etc.)
- Identificar las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones para fomentar la RSE en conjunto.

Por su parte la dimensión ambiental de la RSE se relaciona con las siguientes acciones:

- Respetar, preservar y contribuir a un entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización y actividades que realice.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

- No utilizar prácticas que dañen el medio ambiente.
- Optimizar y economizar el uso de las materias primas y recursos disponibles.
- Limitar el daño causado por los desechos.
- Desarrollar procesos de reciclaje y/o reaprovechamiento de recursos.

### **3.2 - RSE INTERNA Y EXTERNA**

Desde otro punto de vista la RSE puede ser dividida en base a dos dimensiones, una interna y otra externa.

La dimensión interna de la RSE se refiere fundamentalmente a aspectos relacionados con la calidad laboral y de vida de los empleados y con aspectos medioambientales vinculados con la gestión de los recursos naturales en la producción.

La dimensión externa se refiere a las relaciones de la empresa con sus distintos grupos de interés externos y con su entorno social y medioambiental

### **3.2.1 – Dimensión interna**

#### 3.2.1.1 - Gestión de los recursos humanos

Hoy en día es fundamental para las empresas contar con trabajadores calificados y motivados, ya que en la medida que estos estén alineados con la estrategia de la organización los resultados que se obtendrán serán mejores. Es por eso que en este sentido y con el objetivo de retenerlos las empresas han implementado diversas acciones como capacitación continua, mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, buen nivel y equidad de retribuciones, igualdad de oportunidades de ascensos, horarios de trabajos justos, participación en órganos de decisión de la empresa y seguridad en el lugar de trabajo.

Por otro lado, acorde con prácticas socialmente responsables y en especial aquellas que implican prácticas no discriminatorias, las empresas deberían promover la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, y la lucha contra la exclusión social.

### 3.2.1.2 - Seguridad y salud en el trabajo

En relación a este tema las empresas socialmente responsables, deben diseñar e implementar sistemas para identificar y prevenir riesgos laborales, así como también proporcionar la indumentaria y herramientas necesarias para prevenir y minimizar los accidentes laborales.

Las empresas deben promover la vida saludable de sus empleados incentivándolos a comer saludablemente, a realizar deportes y ejercicios proporcionándoles tiempo y espacio durante la jornada laboral.

Las empresas socialmente responsables se han de preocupar por sus empleados para que los mismos no sufran ningún tipo de accidentes mediante instalaciones seguras, cascos, equipos de trabajo de última generación, etc. Esto también incluye la preocupación por los trabajadores que hayan sufrido accidentes, ayudando en su recuperación prestando una remuneración mientras los mismos se recuperan, dando pensiones a las familias afectadas por el infortunio del fallecimiento de un empleado, dando nuevos puestos de trabajo a sus familiares, etc.

Por otra parte, el aumento en la tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad, sobre todo cuando trabajan en las instalaciones de la empresa.

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

#### 3.2.1.3 - Adaptación al cambio

Actualmente vivimos en un mundo dinámico, donde los consumidores cambian constantemente de preferencias y son cada vez más exigentes, la competencia es cada vez mayor gracias a la globalización, existen nuevas preocupaciones en relación al ambiente, entre otras cosas, que han obligado a las empresas a afrontar distintas reestructuraciones para poder sobrevivir, muchas de ellas acompañadas por una reducción de la plantilla de trabajo.

Según estudios menos del 25 % de las reestructuraciones logran sus objetivos de reducción de costos e incremento de productividad y/o calidad, ya que muchas veces no toman en consideración la repercusión que tendrá esta en su personal y provocan que el mismo como consecuencia de la reestructuración pierda la motivación, su creatividad y disminuya su productividad.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. En particular, conviene buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante información y consultas abiertas. Además, la reestructuración debe prepararse bien, identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias y medidas alternativas, y evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios.

Comprometiéndose con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo, las empresas pueden atenuar las consecuencias sociales y locales de las reestructuraciones de gran dimensión.

### **3.2.1.4 - Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales**

Las empresas socialmente responsables deben preocuparse por disminuir el consumo de recursos así como evitar o reducir al máximo posible todos los desechos y emisiones contaminantes de sus procesos productivos para moderar el impacto que tiene la empresa sobre el medio ambiente. También puede resultar ventajosa para la empresa el reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. Distintas

empresas han determinado que un menor consumo de materias primas puede redundar en un aumento de la rentabilidad y competitividad.

#### 3.2.1.5 - Accionistas o propietarios

Son todas aquellas personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. El accionista con vocación de permanencia en la organización se acerca al concepto de propiedad o empresario, normalmente implicado en la gestión y en la marcha del negocio.

Por contra, aquel accionista que busca exclusivamente una rentabilidad económica de su aportación, se le asocia con la figura del inversor externo, individual o institucional, por lo que puede ser más adecuado incluirlo como grupo de interés externo.

Estos últimos pretenden la recuperación de su inversión con rentabilidad y la información transparente y periódica. No obstante, no todos los inversores buscan alcanzar exactamente las mismas contraprestaciones, en igual espacio de tiempo. Los accionistas con intención de permanencia en el proyecto empresarial, tienen expectativas muy distintas a aquellos cuya inversión es puramente especulativa y con afán de rentabilidad, ya que los primeros se preocupan más por el crecimiento de negocio, las estrategias implementadas, los recursos empleados, etc.



### **3.2.2 - Dimensión externa**

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

#### **3.2.2.1 - Comunidades locales**

La RSE implica que todas aquellas empresas que adopten esta estrategia deben integrarse con el entorno local en el que se encuentran inmersas, para lo cual deben proporcionar puesto de trabajos, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. La mayor parte de los empleados de la empresa pertenecen a las comunidades en donde opera la misma, por lo tanto su funcionamiento depende en gran medida de la salud, estabilidad y prosperidad de las comunidades locales, por lo que es este otro motivo para que se preocupen por integrarse y contribuir al desarrollo de las comunidades locales.

Las empresas interactúan con el entorno físico en el que se hallan. Precisan de un entorno adecuado para llevar a cabo la producción y oferta de servicios, como por

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

ejemplo unas adecuadas redes de comunicación, un medioambiente limpio, recursos naturales en buen estado, trabajadores capacitados, etc. Por otro lado, las empresas pueden ser responsables de diversas actividades contaminantes: polución acústica, lumínica y de las aguas, contaminación del aire, del suelo y problemas ecológicos relacionados con el transporte y la eliminación de residuos. Por esto es que deben diseñar procesos para reducir y en lo posible evitar la emisión de cualquier tipo de residuo o desecho que contamine el medio ambiente.

El establecimiento de relaciones positivas con la comunidad local y la consiguiente acumulación de capital social es especialmente importante para las empresas no locales. Las sociedades multinacionales utilizan cada vez más estas relaciones para cimentar la integración de sus filiales en los distintos mercados en que están presentes. El conocimiento de los agentes locales, las tradiciones y los recursos del entorno local es un activo que las empresas pueden capitalizar.

### **3.2.2.2 - Socios comerciales, proveedores y consumidores**

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

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Por lo expuesto anteriormente, es importante que la empresa no solo difunda su política de RSE dentro de su organización sino que también comprometa en el desarrollo de la misma a todos sus socios comerciales, no solo para no ver perjudicada su imagen al tratar con empresas no cooperantes en el desarrollo social o infractoras de la legislación vigente, sino también para lograr aliados y fomentar la RSE de manera masiva, involucrando a más empresas. En particular, es importante tener en cuenta en el caso de las grandes empresas, que han subcontratado una parte de su producción o servicios y que, por lo tanto pueden haber asumido una responsabilidad social suplementaria en lo que respecta a dichos proveedores y a su personal, teniendo en cuenta que su comportamiento socialmente responsable puede depender de éstos últimos.

### **3.2.2.3 - Derechos humanos**

Una de las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas está estrechamente vinculada a los derechos humanos, especialmente en aquellas empresas que desarrollan actividades internacionales y poseen cadenas de suministro mundiales. Esto se reconoce en instrumentos internacionales, como la Declaración tripartita de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo (ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work) y las Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales (OECD Guidelines for Multinational Enterprises).

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

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

### 3.2.2.4 - Problemas ecológicos mundiales

Existen muchos problemas medio ambientales que son de índole mundial, al igual que la actuación y consumo de recursos que realizan muchas empresas. Un ejemplo lo tenemos en la emisión de gases de efecto invernadero o la contaminación de las aguas, localizada en puntos concretos pero que se dispersa por todo el planeta. Por ello, es importante que las empresas actúen en concordancia a su responsabilidad social tanto a nivel local como internacional. Otro punto a tener en cuenta es la inversión y las actividades sobre el terreno de terceros países que pueden tener efectos directos sobre el desarrollo económico y social de dichos países.

La relación de la empresa con su medio ambiente puede ser vista desde un punto de vista interno (tal como se vio en la sección de dimensión interna) que tiene que ver con la gestión de los procesos productivos dentro de la empresa para que sean

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguay**

---

lo menos contaminantes posible pero también se puede ver desde un punto de vista externo que tiene que ver con la propia contaminación que puede ocasionar en el medio ambiente la actuación de la empresa.

### **3.2.2.5 - Grupos de opinión, administraciones públicas, comunidades locales y sociedad y público en general.**

Por lo general los grupos de interés tienen las siguientes 3 necesidades y expectativas básicas:

- **Transparencia informativa**, especialmente valorado por aquellos que desean estar informados en todo momento de los impactos presentes que generan las distintas empresas, así como también conocer como se prevee actuar en el desarrollo futuro.
- **Participación**. La comunicación permanente y el diálogo resultan imprescindibles cuando se quiere establecer una relación de beneficio mutuo y se desea conocer las necesidades de las partes interesadas.
- **Beneficio mutuo**. Las personas y grupos sociales que interactúan con las empresas esperan obtener contraprestaciones que les permitan desarrollarse y progresar no sólo en lo económico, sino también en lo social y en lo medioambiental de forma equilibrada con vocación de largo plazo y sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.

### 3.3-TRIPLE OBJETIVO DE LA RSE VS DOS DIMENSIONES

	Área Económica	Área Ambiental	Área Social
Dimensión Interna	• • •	• • •	• • •
Dimensión Externa	• • •	• • •	• • •

Cuadro 3.1

Fuente: Murgia. I. (2008). *¿Cómo practicar la RSE interna?*

A continuación se presenta un resumen de lo expuesto anteriormente donde se expone en forma conjunta las implicaciones del triple objetivo de la RSE conjuntamente con sus dos dimensiones (interna y externa):

- En su dimensión económica interna, la responsabilidad se orienta a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas de una manera justa y equitativa. La empresa como entidad económica debe generar beneficios ya que esto es su razón

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

de ser, pero ser una empresa socialmente responsable implica que estos beneficios sean distribuidos de forma justa entre todos los que participaron en el logro de los mismos. Se espera que la empresa genere utilidades y se mantenga viva y pujante, para que sus empleados sigan gozando de buenas ingresos y los accionistas perciban las utilidades esperadas.

- En su dimensión económica externa, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, la realización de acciones sociales que sobrepasen lo exigido por las leyes y contribuyan al desarrollo de la comunidad. Las empresas deben ser económicamente rentables para que las empresas puedan contribuir al desarrollo de la comunidad así como también para definir e implementar procesos productivos que no sean nocivos para el medio ambiente. Así mismo, el empresario debe aportar puntos de vista que influyan en la definición e implantación de la política económica de su región y del país.
- En su dimensión social interna, la RSE implica la responsabilidad de la empresa en el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos los empleados, directivos, accionistas y colaboradores.
- En su dimensión social externa, la RSE conlleva la realización de acciones y aportaciones para contribuir con tiempo y recursos a la

generación de condiciones que permitan y favorezcan al pleno desarrollo de las de las comunidades, así como también implica la expansión del espíritu empresarial motivador de la RSE, de manera de involucrar a más empresas en esta nueva filosofía empresarial.

- En su dimensión ambiental interna implica la mejora del desempeño ambiental de la empresa con base en un enfoque de ecoeficiencia y prevención que maximice el uso de insumos y recursos naturales en sus procesos de producción y comercialización y que reduzca al máximo la eliminación de residuos.
- En su dimensión ambiental externa implica la promoción de la protección y restauración del medio ambiente, el fomento de principios y valores correspondientes a lo largo de la cadena de valor en que participa la empresa y, en caso necesario, remediar los daños ambientales que ocasionen sus procesos productivos.

### **3.4-PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL**

Como punto final de este capítulo queremos exponer los principios del Pacto Mundial en donde la ONU detalla un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la



corrupción que están sumamente relacionados con los distintos aspectos de la RSE expuestos anteriormente. El Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos estos principios, los apoyen y lo lleven a la práctica. Los principios del Pacto Mundial ofrecen una guía para el accionar de aquellas empresas que pretenden actuar en base a una estrategia de RSE.

#### Derechos Humanos

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.
2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

#### Normas Laborales

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil.
6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.
8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

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

## **CAPITULO 4 – LA COMPETITIVIDAD Y LA RSE**

### **4.1-INTRODUCCIÓN**

En el mundo de hoy, la competencia empresarial se ha acentuado de tal forma que las empresas deben ser capaces de hacer hincapié y perfeccionarse, a través de sus fortalezas y oportunidades, en lo que mejor saben hacer, a la vez que logran defenderse de las amenazas y disminuyen los impactos negativos generados por sus debilidades.

Dado este contexto es que las mismas definen estrategias con las que guiarán su actuar, para afrontar este nuevo entorno competitivo, el cual se encuentra determinado por distintas fuerzas que actuarán para definir aquellas empresas que serán capaces de sobrevivir y sobreponerse ante las demás de su sector.

En la misma línea, Porter ha definido los cimientos para la formulación de estrategias competitivas, siendo capaz de captar la forma en que se generan y mantienen las ventajas competitivas, examinando como un conjunto a la empresa y su entorno competitivo.

Tal como definimos en capítulos anteriores, la RSE consiste en una estrategia empresarial que adoptan las empresas para ser competitivas, a nivel nacional e internacional, y lograr su supervivencia en el largo plazo.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, en el presente capítulo se expondrá un resumen de la Teoría de las Ventajas Competitivas de Porter y luego se analizará cómo la estrategia de RSE incide en la competitividad de las empresas y si crea ventajas competitivas.

#### **4.2- TEORÍA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

Para Porter analizar una estrategia competitiva implica observar a la empresa y su entorno en forma conjunta. Dicho entorno abarca tanto fuerzas sociales como económicas, por lo que define un modelo donde 5 fuerzas competitivas, que actuando de forma conjunta, son las que determinarán la competitividad de cada una de las empresas del sector.



Imagen 4.1.

Fuente: <http://manualesydefiniciones.blogspot.com/2011/05/modelo-de-competitividad-de-las-cinco.html>

A su vez, Porter define 3 estrategias competitivas genéricas a saber:

1ª)- Liderazgo en costos: es aquella estrategia en que la empresa busca ser el productor de menor costo de su sector.

2ª)- Diferenciación: es aquella estrategia en que la empresa busca ser única en su sector, haciendo las cosas de una forma que es sumamente apreciada por los consumidores.

3ª)- Segmentación: es aquella estrategia en que la empresa selecciona un grupo reducido de consumidores de un sector y ajusta la misma para servir a dicho grupo.

#### **4.2.1 - Amenaza de nuevos competidores**

En aquellos sectores donde el rendimiento del capital invertido es superior a su costo es de esperar que nuevas empresas quieran entrar a dicho sector a los efectos de obtener los grandes beneficios que implican competir en el mismo. La amenaza de ingreso a un sector depende de las barreras de ingreso, conjuntamente con la reacción de los competidores existentes en el mercado.

Encontramos varios factores que pueden actuar como barrera de ingreso dependiendo del sector:

- Economías de Escala: estas se refieren a la reducción de los costos unitarios a medida que aumenta el volumen de producción. Pueden actuar como una barrera de ingreso al obligar a aquellas empresas interesadas en entrar al sector a producir en grandes cantidades (gran escala), lo que implica realizar fuertes inversiones iniciales en tecnología poco flexible y especializada. De lo contrario al producir en escalas pequeñas, los nuevos competidores deberán asumir que tienen una desventaja en costos respecto a las empresas que ya están establecidas en el sector y que operan bajo economías de escala.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

- **Diferenciación de productos:** implica que las empresas actuales, muchas de ellas consolidadas en el sector, han ganado a sus clientes por todos sus esfuerzos del pasado, por prestar servicios y productos de calidad y a medida, adecuada atención personalizada, buena publicidad, en resumen, productos o servicios que el cliente percibe como únicos. Lo anterior, obliga a las empresas que quieren ingresar a este sector a realizar fuertes inversiones en publicidad y servicios para poder captar estos clientes que son fieles a las empresas establecidas, lo que genera grandes pérdidas iniciales y hace que esto se constituya en una inversión riesgosa.
- **Requisitos de Capital:** aquella empresa que desea instalarse en un nuevo mercado necesita de un capital inicial, no solo para la infraestructura necesaria para llevar a cabo su producción, sino también para actividades como investigación y desarrollo, publicidad, crédito a los clientes, pérdidas iniciales, etc. En algunos sectores la inversión inicial que se requiere, puede ser tan grande que muchas empresas no pueden afrontarla y por tanto tampoco pueden ingresar a dicho sector. Por ejemplo en el sector de extracción minera se necesitan grandes requisitos de inversión inicial en tecnología de última generación y maquinaria pesada que provocan que el ingreso a este sector sea muy costoso.
- **Costos Cambiantes:** para los clientes (de las empresas actuales del sector), cambiar de proveedor implica costos adicionales a su operativa. Estos costos

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

pueden ser el reentrenamiento de los empleados, costo de equipos nuevos, costo y el tiempo que implica probar a un nuevo proveedor, por lo cual los beneficios de un cambio de proveedor deben ser mayores que los costos que reporten dicho cambio, sino los potenciales clientes de la empresa que se quiere instalar en el sector no van a cambiar de proveedor.

- Acceso a canales de distribución: este punto refiere a la apertura de los canales de distribución existentes a comercializar los productos del nuevo competidor. Para una nueva empresa puede no ser fácil obtener un lugar en los canales de distribución con capacidad limitada, ya que estos están ocupados por las empresas establecidas en el mercado. Esto es una barrera importante, ya que si el nuevo competidor no tiene acceso a los canales, el consumidor final no tendrá la posibilidad de adquirirlo si no lo ve en un punto de venta. A veces, el acceso a los canales de distribución puede implicar que los nuevos competidores reduzcan su precio de venta y por tanto disminuyan sus utilidades, para persuadir a dichos canales a que comercialicen sus productos.
- Ventajas en costo independientes de las economías de escala: las empresas que se encuentran instaladas en el sector pueden tener ventajas en costos con respecto a las empresas de nuevo ingreso, pero que son independientes de las economías de escala. Estas ventajas consisten en:
  - Tecnología de producto patentado: en este caso las empresas (o alguna de ellas) instaladas en el sector, poseen la propiedad del producto mediante



## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

una patente o secreto. Este es el caso de productos para los cuales hay una receta única para que los mismos sean percibidos como únicos por el cliente, la cual puede estar patentada o simplemente ser un secreto interno de la empresa, lo que de una u otra forma genera una barrera de entrada ya que impide la comercialización de dichos productos para las nuevas empresas.

-Acceso favorable a materias primas: puede que las empresas instaladas en el sector hayan contratado los mejores proveedores de materias primas para su producción y mediante acuerdos favorables de comercialización que se mantienen a lo largo del tiempo consigan los mejores precios del mercado. Esto genera una desventaja para las empresas de nueva entrada, dado que se deberán aprovisionar a precios más altos o les puede ser difícil conseguir proveedores de materia prima si las demás empresas ya establecidas, utilizan toda su capacidad para sus necesidades de aprovisionamiento.

-Ubicaciones favorables: refiere a que las empresas instaladas pueden haber logrado posiciones favorables antes que las fuerzas del mercado subieran sus precios para captar su valor total.

-Subsidios gubernamentales: por medio de estos, las empresas instaladas pueden gozar de ventajas duraderas a lo largo de varios períodos.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

-Curva de Aprendizaje: en algunos sectores es observable, que a medida que pasa el tiempo, la empresa disminuye sus costos unitarios. Esto se debe a que los empleados adquieren más experiencia en el manejo de las herramientas, las maquinarias se especializan, los diseños de los productos se simplifican para bajar su costo de producción, etc. Para las empresas de nueva entrada esto puede constituirse en una barrera, dado que no tienen la experiencia que ya lograron las empresas establecidas, por lo cual tendrán costos más elevados y deberán soportar pérdidas de iniciación porque los precios podrían ser inferiores a sus costos.

- Política gubernamental: Por medio de estas políticas los gobiernos pueden limitar o impedir los nuevos ingresos por medio de limitaciones al acceso de materias primas, requerimientos de licencias, normas sobre contaminación del medioambiente, sobre seguridad y normas del producto, etc. Hay sectores en que la reglamentación es muy fuerte, y sobre todo en el tema de la contaminación, dicha reglamentación puede obligar a las nuevas empresas a efectuar costosas inversiones en tecnologías amigables con el medioambiente.

En relación al segundo elemento que determina la factibilidad de ingresos de nuevos competidores al sector, que es la reacción esperada de las empresas establecidas en el sector, Porter establece que si las empresas de nueva entrada esperan que dicha reacción sea de represalia para que las mismas permanezcan poco tiempo en el sector y se retiren, pueden llegar a ser disuadidas de entrar a

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

dicho sector. En concordancia con esto, hay ciertas condiciones que dan la pauta de altas posibilidades de reacciones al ingreso en el sector, como:

-Históricamente han existido fuertes reacciones de represalia para las nuevas empresas que intentan ingresar al sector.

-Las empresas que están instaladas desde hace tiempo en el sector cuentan con bastantes recursos, como grandes cantidades de efectivo y capacidad de endeudamiento que aún no han utilizado, así como capacidad ociosa de producción para satisfacer necesidades del futuro o ventajas en canales de distribución, los cuales les permitirán defenderse ante la entrada de nuevos competidores al sector.

-Que las empresas instaladas en el sector tengan un gran compromiso con el mismo, y este sea incapaz de absorber la producción de un nuevo competidor sin deprimir las ventas y, por lo tanto, los resultados financieros de dichas empresas instaladas.

### **4.2.2 - Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes**

Es el elemento más importante de las cinco fuerzas competitivas de Porter, por lo cual se encuentra en el centro de la figura 4.1. Es la fuerza con que las empresas llevan a cabo acciones para defender su posición en el mercado y así establecerse en el sector frente a sus competidores.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Los competidores tienden a manipular la posición de sus adversarios por medio de determinadas conductas. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en el sector.

La competencia en precios genera menos beneficios para los competidores, debido a que se buscará la constante baja de los mismos para ganar más cuota de mercado, lo que en fin dejará con un margen mínimo a todo el sector, ya que estas bajas son fácilmente igualables por todas las empresas del mismo, el cual se encontrará al final peor de lo que estaba en cuanto a rentabilidad.

Por otra parte, en los sectores en que no se compite en precios, sino en publicidad, innovación, calidad, se puede ampliar el nivel de demanda o incrementar el nivel de diferenciación del sector y aumentar los beneficios de todas las empresas pertenecientes al mismo.

Para determinar la intensidad de la rivalidad entre competidores hay que considerar variados factores:

- **Concentración:** se trata del número de empresas que compiten en el sector, hay sectores muy atomizados que compiten en precios, y otros con pocas empresas competidoras que llevan a cabo otras estrategias para competir. En sectores en que domina claramente una empresa, esta es la que marca las tendencias en

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguay

---

precios y productos y las demás son seguidoras. En oligopolios la competencia en precios se limita a acuerdos de precios entre los competidores, mientras que en sectores con pocas empresas que poseen características similares en cuanto a recursos y productos, la competencia se da más en la publicidad y promoción.

- Ritmo de crecimiento del sector: en sectores con crecimiento lento las acciones competitivas entre rivales es más volátil que en los sectores en pleno crecimiento en los cuales las empresas por medio de ágiles acciones pueden obtener una cuota parte significativa del mercado al que apunta el sector.
- Costos fijos elevados o de almacenamiento: en sectores en que los costos fijos de las empresas son elevados, crean presiones para que las mismas operen a plena capacidad, lo que conducirá a una escala de precios descendente para poder colocar la producción. Las empresas cuyo costo de almacenamiento de los productos terminados es muy alto, sufren presiones para vender los mismos, lo cual genera una baja en los precios para colocar su producción.
- Falta de diferenciación: cuando el comprador percibe al producto sin diferencias según provenga de un proveedor u otro, la competencia estará basada en precios y servicio. En la medida que estos productos sean similares, los consumidores pueden sustituir fácilmente un producto por otro y su elección va a estar basada fundamentalmente en el precio. No es así en el caso

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

de que los productos sean diferenciados, dado que la estrategia de diferenciación crea un escudo que protege a la empresa que lo aplica en la guerra competitiva.

- Costos cambiantes: si los costos de cambiar la producción de un producto a otro son bajos, es más propenso el sector a que nuevas empresas intenten ingresen al mismo y así aumentar la lucha interna en el mismo.
- Incrementos de capacidad: cuando en el sector se aumentan las economías de escala para bajar el costo unitario de producir, y varias empresas llevan a cabo dicho aumento, el equilibrio de la oferta y la demanda de dicho sector puede verse afectado y por lo tanto se produce una disminución de precios, que terminan por deteriorar la rentabilidad de las empresas competidoras.
- Competidores diversos: hoy en día la globalización ha permitido que muchas empresas se expandan más allá de sus fronteras nacionales, lo que ha diversificado la cantidad de competidores que existe en cada mercado, ya que cada empresa tiene su propia estrategia, objetivos, relaciones con sus casas matrices, distintas formas de competir, lo que puede provocar un enfrentamiento continuo entre los competidores del sector. Algunos competidores del sector pueden ser propietarios de pequeñas empresas en las que una baja tasa de rendimiento sobre la inversión es aceptable, dado que le alcanza para su sustento y mantener su independencia económica, pero esto

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

puede no ser aceptable para las grandes compañías, lo que es motivo de las referidas rivalidades, ya que no tendrán las mismas formas de entender y, por tanto de actuar, en el mercado.

- Intereses estratégicos elevados: pueden existir varios mercados que son estratégicos para varias empresas grandes, ya que le proporcionan prestigio y lucharán por obtener su posicionamiento en el mismo, lo que genera gran competitividad. Un ejemplo es el caso de las empresas de tecnología que han querido posicionarse en el mercado de EEUU, estos objetivos son desestabilizadores porque son expansionistas, ya que estas empresas están dispuestas a sacrificar utilidades para obtener el posicionamiento deseado en dichos mercados.
- Barreras de salida: existen ciertas barreras de salidas, las cuales dependen de factores estratégicos, económicos y emocionales, que justifican que la empresa siga operando aún cuando los rendimientos sean bajos, o incluso negativos. Son las siguientes:
  - Activos especializados: son aquellos que sólo tienen utilidad para un determinado rubro de producción, tienen un valor bajo de liquidación o elevado costo de transferencia.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

- Costos fijos de salida: refiere a los gastos en que la empresa necesariamente debe incurrir para poder retirarse del mercado, como los costos laborales de despedir a todos sus empleados.
- Interrelaciones estratégicas: se refiere a relaciones de la empresa que se quiere retirar del mercado con otras compañías aliadas que pueden impedir dicho retiro, ya que pueden establecer tratos en cuanto a imagen, publicidad, acceso a mercados financieros, instalaciones compartidas, etc.
- Barreras emocionales: la negación de la administración a retirarse del negocio se puede deber a la identificación con el mismo, la lealtad hacia los empleados, temor por su carrera, entre otras.
- Restricciones sociales y gubernamentales: se deben a las limitaciones que pone el gobierno para liquidar un negocio, a los efectos de proteger a los empleados de la empresa, y por los efectos económicos regionales que el retiro de la empresa provoca.

### **4.2.3 - Amenazas de productos y servicios sustitutos**

Los productos sustitutos son los que cumplen las mismas funciones que los productos ofrecidos por el sector a analizar. Significan una amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor o con rendimientos y calidad superior. Colocan un tope a los precios del sector, ya que cuanto mejor sean los precios de dichos sustitutos, peor serán las utilidades que se obtendrán en el sector.



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Por ejemplo, una empresa que vende azúcar y sube mucho los precios con respecto al precio de los edulcorantes, es probable que se vea amenazada por este producto y sus utilidades disminuyan.

El grado de amenaza de los productos sustitutos va a estar determinada por los siguientes factores:

- Disponibilidad de sustitutos.
- Precios relativos entre el producto sustituto y el ofrecido.
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto.
- Costos de cambio para el cliente: si estos costos son reducidos, los compradores no tendrán inconveniente en utilizar el sustituto.

### **4.2.4 - Poder de negociación de los clientes**

Los clientes buscan que las empresas bajen sus precios, ofrezcan mayor calidad y servicios a un costo reducido, provocando que las empresas compitan entre ellas. Cuanto mayor sea la importancia del comprador, mayor será su poder de negociación con la empresa. A los efectos de determinar si un cliente es poderoso o no, se deben de considerar los siguientes factores:

- Si compra grandes volúmenes de la producción de la empresa.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

- Cuando el producto vendido al cliente representa una parte importante de sus costos productivos éste estará dispuesto a luchar para que el precio baje, y por tanto abaratar sus costos productivos de manera importante. En cambio cuando los productos vendidos al cliente representan una mínima parte de sus costos, éste será menos sensible al precio.
- Si los productos que el cliente adquiere son estándar, no tendría problemas de cambiar de un proveedor a otro, lo que puede poner a una empresa proveedora contra otra.
- Si el cliente enfrenta costos de cambio de proveedor altos tendrá menos poder de negociación, en cambio si los costos de cambio le son bajos, puede presionar a la empresa para que baje sus precios.
- Si el cliente obtiene bajas utilidades es más probable que presione a los proveedores para bajar los precios. Los clientes más rentables son menos sensibles al precio y por lo tanto presionan menos en este aspecto, siempre que el producto no represente gran parte de sus costos productivos.
- Los compradores que plantean amenazas de integración hacia atrás tienen alto poder de negociación, dado que si se efectúa dicha integración la empresa los perderá como clientes.
- Si el producto es importante para la calidad de la producción del comprador, es menos propenso a negociar precios.
- Cuando el cliente tiene mucha información del sector de la empresa, cómo precios, costos, demanda, le permite tener una ventaja negociadora ante su proveedor.

#### **4.2.5 - Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación amenazando con aumentar precios y reducir la calidad de los productos. A los efectos de determinar si un grupo de proveedores es poderoso es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Que el sector proveedor esté concentrado en pocas empresas y el sector comprador esté fragmentado en muchas empresas. Los proveedores que venden a grandes cantidades de clientes tendrán un mayor poder para definir sus condiciones de ventas.
- En la medida que no existan productos sustitutos para los que vende el proveedor, éste tendrá mayor poder de negociación.
- Si la empresa no es un cliente importante del proveedor, ya que no le significa una parte importante de sus ventas, los proveedores tienden a ejercer más poder de negociación.
- Si el producto que vende el proveedor es un insumo importante para el comprador, el proveedor tendrá mayores posibilidades de ejercer influencia sobre su cliente.
- En la medida en que los costos de cambio de proveedor para la empresa sean altos, el proveedor tendrá un mayor poder de negociación. La misma

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguay

---

situación se da en el caso de que el proveedor ofrezca productos diferenciados.

- Si el grupo proveedor está amenazando con una integración hacia adelante que le signifique a la empresa quedar sin su fuente de aprovisionamiento.

También debemos pensar en los trabajadores como proveedores de mano de obra. En este aspecto los trabajadores altamente especializados y escasos, o fuertemente sindicalizados pueden tener gran poder de negociación de las condiciones laborales con la empresa.

Para culminar nuestra exposición de la teoría de Porter, debemos considerar la acción del gobierno como una fuerza en la competencia industrial, ya que en muchos casos el gobierno es un comprador o un proveedor importante de las empresas. Además puede afectar la competitividad del sector, a través de reglamentos, leyes, subsidios, por ejemplo en lo que tiene que ver con la contaminación y las leyes laborales, entre otros.

No podemos dar por terminado un análisis competitivo de un sector, sin tener en cuenta la forma en que las acciones gubernamentales, ya sean presentes o futuras, afectarán las condiciones estructurales del mercado.

### **4.3- LA ESTRATEGIA DE RSE Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

En esta sección analizaremos la estrategia de RSE teniendo en cuenta como la empresa puede protegerse de las cinco fuerzas competitivas por medio de dicha estrategia, y de esta forma generar ventajas competitivas para la misma.

Nos enfocaremos en el análisis general sin tener en cuenta un sector de actuación en particular de la economía, dado que nuestro principal interés es analizar cómo una estrategia de este tipo puede ser generadora de ventajas competitivas para las empresas que pretendan aplicarla en cualquier sector de la economía en que se proponga actuar.

#### **4.3.1 - Amenaza de nuevos competidores**

En cuanto a esta fuerza competitiva, la empresas que actúen bajo una estrategia de RSE se encuentran en una buena posición para defenderse de estas amenazas, dado que dicha estrategia propone una forma distinta de hacer las cosas, en la cual la empresa se compromete con su ámbito laboral, social y medioambiental, actuando de acuerdo a los intereses de los stakeholders y respondiendo frente a los mismos.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Esta forma distinta de actuar es lo que diferencia a la empresa de los potenciales nuevos competidores, y les puede generar una barrera de entrada al sector en que actúe, dado que los clientes aprecian esa forma responsable de actuar y no estarían dispuestos a cambiar de proveedor de buenas a primeras. Por lo cual con una estrategia de RSE es probable que la empresa obtenga la fidelidad de sus compradores, ya que con todo su accionar del pasado se supo ganar la confianza de los mismos mediante una forma sincera y responsable de hacer negocios, brindando productos de buena calidad, además de haber demostrado un compromiso con la sociedad y el medioambiente en su conjunto.

Otro punto a tener en cuenta es que los compradores responsables también aprecian a las empresas que se preocupan por sus empleados otorgándoles remuneraciones justas y teniendo en cuenta sus intereses personales, lo que sensibiliza a los primeros y le otorga una mayor preferencia a los productos de la misma por sobre los productos de los competidores de nueva entrada, y de los actuales competidores que no aplican RSE y que relegan estos temas a un segundo plano, primando siempre la obtención de utilidades por sobre los demás intereses.

Ser socialmente responsable requiere de inversión para afrontar actividades y compromisos que están más allá de lo que obligan las leyes, lo que puede implicar que los potenciales competidores deban incurrir en grandes desembolsos extras que no tendrían en cuenta si no llevaran a cabo estrategias socialmente responsables. En este punto, puede que los nuevos competidores deban afrontar

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

grandes inversiones, como equipos medioambientales no exigidos por las leyes, pero que las empresas del sector al que pretende ingresar los tengan; grandes sumas en remuneraciones justas o por sobre las que paga el mercado a los efectos de atraer empleados talentosos y, además, articular sistemas de incentivos que le permitan retener a esos talentos; desembolsos para realizar acciones sociales para lograr establecer su nombre entre las empresas socialmente responsables del sector y así atraer nuevos compradores. Todo esto implica un claro desembolso extra que puede generar una barrera de entrada al sector para una empresa nueva.

Como otra barrera para la empresa de nueva entrada, se puede mencionar el acceso a los canales de distribución, dado que los canales suelen tener preferencia por comercializar productos socialmente responsables. O sea, ante dos productos idénticos, es de preferencia vender el que se fabrica por una empresa socialmente responsable, la cual deja plasmado en el producto sus formas de producir e informa sobre su actuar, ya que los consumidores finales suelen tener preferencia por los productos provenientes de este tipo de empresas, y hasta estarían dispuestos a pagar un precio un poco más alto por estos.

Es de esperar que las empresas que aplican una estrategia de RSE tengan mejores accesos a materias primas, debido a que es una forma de atraer los mejores proveedores gracias a su accionar distintivo. De esta forma (aplicando este tipo de estrategia), es probable que una empresa socialmente responsable haya logrado contagiar a sus proveedores en cuanto a su forma de actuar, lo cual puede generar

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

alianzas comerciales para la compra de materias primas, además de generar alianzas societarias para la actuación conjunta en causas que contribuyan al progreso de toda la sociedad, para así poder generar mayores impactos con sus acciones en pro de los intereses medioambientales y sociales. Lo anterior genera fuertes vínculos entre la empresa y su proveedor que son difíciles de romper.

En lo que respecta a la curva de aprendizaje, es de esperar que una empresa que aplica una estrategia de RSE desde hace tiempo y ha logrado llevarla a cabo de manera exitosa, tenga los conocimientos necesarios tanto a nivel de directivos como en el de sus empleados en general, de cómo debe encarar sus temas medioambientales relacionados a su producción, saben cómo producir y minimizar la cantidad de desechos que se vierten al medioambiente; tiene manuales de conducta y códigos de ética que guían todo el actuar de sus empleados y directivos; cuenta con distintas prácticas y programas para que sus empleados puedan lograr sus objetivos personales trabajando en la empresa, además de tener entendidos los medios y formas de actuar para la realización de acciones socialmente responsables. Además aplican la forma más eficiente de producción para lograr utilizar la menor cantidad de recursos (dada su preocupación por la sustentabilidad y el aprovechamiento de los recursos), sin perder de vista la calidad del producto (dada su preocupación por brindar productos de la mejor calidad a la sociedad).



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Lo mencionado anteriormente se convierte en una fuerte barrera para las empresas de nueva entrada al sector, ya que se deben preocupar por el aprendizaje de los nuevos procesos productivos, por la implementación de prácticas y programas que motiven a los empleados, llevar a cabo acciones que contribuyan al desarrollo de la sociedad, entre otros. Todo esto implica un nuevo proceso y tiempo de aprendizaje para que las empresas de nueva entrada puedan desarrollar e implementar adecuadamente la RSE y así estar a la altura de aquellas que la aplican, lo cual indudablemente puede convertirse en una barrera de entrada.

Una empresa socialmente responsable está en muy buena posición para hacer frente a las políticas gubernamentales, dado que estas empresas sobrepasan, con su accionar, lo que exigen las leyes, por lo cual han superado las barreras que éstas significan para actuar en determinados sectores, como pasa en aquellos en que la regulación medioambiental es muy fuerte y requiere grandes inversiones, o en aquellos en que hay fuertes regulaciones sobre seguridad laboral o especificaciones del producto. Es de destacar que los gobiernos de muchos países son más propensos a dejar entrar a ciertos sectores de actividad, en los que la regulación es muy fuerte, a las empresas socialmente responsables por sobre las que no lo son, así como otorgarle ciertas licitaciones de trabajo.

Por último, la empresa que aplica una estrategia de RSE está fuertemente comprometida con la sociedad, sus trabajadores y el medioambiente, por lo que es de esperar que dicha sociedad en su conjunto la prefiera y no esté dispuesta a

cambiar de proveedor. El general de la sociedad no solo preferirá la empresa por su presente socialmente responsable sino también para no comprometer el futuro de estas acciones, ya que si los consumidores cambian de proveedor, le puede significar a la empresa una depresión de ventas, y por lo tanto de los resultados, lo que se traducirá en una disminución no solo de sus acciones sociales, sino también medioambientales y laborales.

#### **4.3.2 - Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes**

Este factor refiere a la fuerza con que las empresas llevan a cabo sus acciones para defender su posición en el mercado y así establecerse frente a sus competidores.

Dado lo antedicho es de notar que una empresa que aplica una estrategia de RSE apunta a defenderse y diferenciarse de la competencia por medio de su forma de trabajar y su compromiso con la sociedad.

Por esto es que buscan que sus productos sean elaborados con procesos únicos, como cuando utilizan insumos amigables con el medioambiente, energías renovables, fabrican los envases de sus productos con materiales reciclados (como es el caso de la venta de huevos de ciertas empresas que trabajan con plásticos reciclados para las hueveras), aseguran la calidad de sus insumos para lograr un

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

producto seguro para el cliente (cómo es el caso de las industrias de alimentos, que crían a los animales con raciones de primera calidad), entre otras acciones.

Lo anterior determina una forma distinta de hacer las cosas en cuanto a sus procesos productivos, en los cuales se resalta la utilización de insumos de calidad y ambientalmente amigables, así como la alta eficiencia al trabajar para consumir la menor cantidad de recursos y así colaborar con un mundo sustentable.

En el otro punto, el laboral y social, la empresa socialmente responsable tiene en cuenta las metas personales de sus empleados, paga salarios justos, otorga beneficios a los mismos, los mantiene motivados y lucha por que los mismos se sientan orgullosos de trabajar en ella, y además se preocupa por la sociedad en general colaborando en variados ámbitos y proyectos sociales para contribuir una mejor desarrollo de la misma.

Todo esto provoca que los procesos sean lo más eficientes posibles, sus productos cuenten con alta calidad, y además su gestión de los recursos laborales y apoyo social cuenten como un poderoso conjunto de acciones que no solo se limitan a competir en precio y en productos diferenciados, sino que le dan otras razones a los compradores para que elijan a esta empresa socialmente responsable. Es de destacar, que una empresa socialmente responsable no traslada a precios el costo que le implica llevar a cabo la misma, ya que si esto fuera así, la empresa no

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

podría ser catalogada de socialmente responsable, ya que haría pagar a sus clientes el costo que implica llevar a cabo esta estrategia.

Por lo tanto la empresa socialmente responsable está mejor preparada para hacer frente a la competencia que las demás empresas establecidas en su sector que se limitan a competir en precio y productos y no tienen en cuenta los objetivos sociales, medioambientales y laborales, como algo primordial en su gestión.

En la misma línea, dado que para el cliente y la sociedad en su conjunto esta forma de actuar ha de ser muy bien apreciada, y como lo indican varios estudios de encuestas a consumidores, hay una tendencia de los mismos a comprar ante iguales productos y mismos precio, o incluso aceptando un recargo, los productos de empresas socialmente responsables, por sobre los de las demás. Esto da la pauta de que la estrategia de RSE crea una ventaja para competir por sobre las demás.

En fin, se puede ver que la estrategia de RSE va más allá de la competencia en precios y/o la diferenciación exclusiva de productos, porque le proporciona a la empresa una diferenciación en sus formas de gestionar y actuar, tanto en sus procesos productivos, como en lo que respecta a sus acciones con la sociedad y sus empleados. Lo anterior es un arma para defenderse en sectores atomizados de competidores que pelean en precios y sus rentabilidades vienen descendiendo, ya que le da herramientas para captar más rápidamente grandes cuotas de mercado en

los sectores que se encuentran en expansión, y por sobre todo, le dan al cliente otros motivos para que compre sus productos que están por fuera del precio y el producto.

#### **4.3.3 - Amenazas de productos y servicios sustitutos**

En lo que respecta a esta fuerza competitiva, es de esperar que la empresa socialmente responsable se vea menos vulnerable a los productos sustitutos que sus competidores, debido al compromiso que esta tiene con la sociedad y por lo cual sus clientes la prefieren.

Debido a que la empresa es socialmente responsable sus clientes se ven menos impulsados a cambiar sus productos por los sustitutos, dado que esto implica un cambio de proveedor, y por lo tanto dejar de consumir los productos de la empresa, con los efectos negativos que tendrá sobre la sociedad y el medioambiente no seguir apoyando a una empresa de este tipo.

A pesar de esto, una empresa socialmente responsable, aunque en una forma sustancialmente menor, puede verse amenazada por sustitutos que sean de un precio menor y cumplan las mismas funciones, o sean de una superior calidad.

#### **4.3.4 - Poder de negociación de los clientes**

Es normal que los clientes presionen a las empresas a que bajen sus precios y aumenten la calidad de sus productos, lo que provoca que las empresas compitan arduamente entre ellas.

Para una empresa que aplica estrategias de RSE, es de esperarse que los productos sean de calidad, dado que en sus procesos tiene en cuenta las expectativas sociales, entre las cuales está elaborar productos y brindar servicios con una adecuada relación precio-calidad. Esto crea una fortaleza a la empresa para negociar con sus clientes, dado que vende productos que son bien vistos por el mercado.

Otra clara fortaleza que tendrá dicha empresa, es la forma de trabajar que lleva a cabo, ya que al ser eficiente para ahorrar recursos, no contaminar; sus formas de trato de los empleados y su preocupación por cuestiones sociales, le dan más atributos a tener en cuenta a la hora de negociar con los clientes. Este punto tiene gran peso si el cliente es otra empresa socialmente responsable, ya que para ellos es mejor visto, más prestigioso y responsable hacer negocios con empresas que lo son, que con aquellas que no los son. En el caso de estos clientes que también aplican estrategia de RSE, se podrán llevar adelante alianzas socialmente responsables, dado que parte de la RSE es realizar alianzas comerciales socialmente responsables, y difundir la RSE a lo largo de todo el ciclo productivo.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Lo anteriormente expuesto les otorga menos poder a los clientes de este tipo para presionar a la baja de precios.

Esta forma de actuar por la empresa que aplica una estrategia de RSE, también ayuda a negociar con clientes a los que se les vende productos estándar (los cuales pueden ser adquiridos a cualquier otro proveedor), dado que ante un mismo precio y producto la mayoría de los compradores son propensos a elegir los de dicha empresa.

Podríamos decir que las empresas que aplican estrategias de RSE podrían ver disminuidas las negociaciones agresivas en precios con los clientes, especialmente en aquellos casos en que dichas compras representen una parte importante de sus costos de producción, ya que serán menos propensos a romper vínculos con la empresa para cambiar a un proveedor de precios poco menores y no socialmente responsable.

También es de esperarse que los clientes se planteen menos cuestionamiento sobre integración hacia atrás, ya que comprándole a la empresa socialmente responsable, saben que indirectamente están ayudando a construir al desarrollo de la sociedad.

En el caso de clientes que tienen márgenes muy ajustados pueden pedir rebajas de precios como a otras empresas del sector, dado que no tienen altas utilidades,

aunque es probable que antes quieran conseguir rebajas de los demás competidores.

También queremos aclarar que una estrategia de RSE no asegura que un cliente que tiene gran poder de negociación (como en aquellas situaciones que se expusieron en la sección anterior) utilice este mayor poder para disminuir los precios o exigir un aumento en la calidad de los productos, pero es de esperarse menos presión que para empresas que no son socialmente responsable, ya que como hemos dicho repetidas veces, la empresa tiene otras preocupaciones que las meramente económicas, lo que puede sensibilizar a sus clientes.

En general los clientes son menos sensibles a empresas socialmente responsables y menos propensos a presionar para obtener rebajas de precios, dado que saben que este tipo de empresas persiguen objetivos sociales, medioambientales y laborales, además de lo meramente económico.

#### **4.3.5 - Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son propensos, algunas veces, a amenazar con aumentos de precios o rebajas en la calidad de sus productos. En una empresa que aplica RSE, es de esperarse que los proveedores les pongan menos presión, debido a los ya nombrados objetivos y distinta forma de trabajar que tiene dicha empresa, lo que



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

sensibiliza a los proveedores, sobre todo a los socialmente responsables, antes de amenazar con rebajas de calidad y/o aumentos de precios.

Sin embargo, al igual que con respecto a los clientes, una estrategia de RSE no asegura que un proveedor con gran poder de negociación (como en aquellas situaciones que se expusieron en la sección anterior) no ponga presión sobre la empresa para aumentar los precios o disminuir la calidad de los productos, pero es de esperarse menos presión que para empresas que no son socialmente responsable.

Como efecto de lo anterior es de esperar que los proveedores traten de poner presión primero sobre el resto de los competidores, que sobre la empresa socialmente responsable.

Como también se expuso para el caso del poder de negociación con los clientes, para los proveedores que también aplican RSE les resultará más prestigioso establecer relaciones con empresas socialmente responsables que con aquellas que no lo son, a la vez que permite establecer alianzas para fomentar la RSE, siendo estos hechos elementos que pueden disminuir el poder de negociación de los proveedores.

Otro punto fundamental a tener en cuenta, son los empleados como proveedores de trabajo. En cuanto a esto, la empresa que aplica RSE tendería a ser menos

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

presionada por el poder de negociación de sus empleados altamente capacitados o por los sindicatos, dado que un objetivo de la RSE es preocuparse por sus empleados, otorgando remuneraciones justas, seguridad en el trabajo, equilibrio entre trabajo y familia, oportunidades de carrera y alinear sus objetivos personales con los de la empresa, lo que en fin dará como resultado empleados más conformes con su trabajo, que ejercerán menos presión en la empresa por mejores sueldos y condiciones de trabajo.

Lo mismo ocurre en la captación de personas altamente capacitadas, dado que las mismas serán más propensas a trabajar en empresas socialmente responsable, por lo que en la negociación inicial es más probable que obtengan las condiciones de trabajo deseadas, lo que genera que los mismos también ejerzan menos poder negociador que en otras empresas que no siguen los lineamientos de la RSE.

Los empleados de empresas socialmente responsables, al estar en organizaciones que se preocupan por su bienestar y desarrollo tanto profesional como personal, deberían tener menos preocupaciones y gasto de su tiempo en negociar sus condiciones laborales, es decir, sueldos, horas extras, primas, premios, etc; lo que les permite estar focalizados en su trabajo y así también aumentar su rendimiento, más teniendo en cuenta que las empresas socialmente responsable apuntan a contratar y retener personal calificado.

Para culminar tenemos en cuenta al gobierno. Como se expuso anteriormente, los gobiernos de varios países son más propensos a otorgar licitaciones y concesiones de trabajo a empresas socialmente responsables. .

En cuanto a las leyes y reglamentaciones, como dijimos, la empresa que aplica RSE está más preparada para leyes más rigurosas en cuanto a la seguridad laboral, el medioambiente, lo social, dado que la misma en su accionar sobrepasa lo exigido por las leyes en estos temas.

Todo esto le da una posición bastante más favorable que la de las demás empresas para afrontar las leyes actuales, así como para los futuros cambios en las mismas, y conseguir determinados sectores del mercado que son controlados por el gobierno.

#### **4.4- LA RSE COMO VENTAJA COMPETITIVA**

Se entiende por ventajas competitivas a aquellas capacidades que le permiten a una empresa colocarse por encima de las demás de su sector. Es aquello que la empresa hace mucho mejor que sus rivales, lo que le permite tener una fuerza competitiva y una experiencia especializada que las demás no pueden igualar.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

De acuerdo a todo el análisis realizado, podemos concluir que la estrategia de RSE es capaz de crear ventajas competitivas para las empresas que la apliquen, que se manifiestan principalmente por sus formas distintas de actuar, tanto en lo productivo, medioambiental, laboral y social, que se destacan por sobre la de sus competidores que no son socialmente responsables. De acuerdo a lo antedicho podemos decir que la RSE constituye principalmente una estrategia de diferenciación de acuerdo a lo definido por Porter. Ésta diferenciación en estos distintos puntos de actividad de la empresa también se traduce en un buen desempeño económico.

Desde el punto de vista productivo y medio ambiental, ser socialmente responsable implica que las empresas se preocupan por optimizar sus procesos de producción, a los efectos de hacerlos lo más eficientes posibles y minimizar el uso de recursos, así como la cantidad de desechos que se vierten al medio ambiente.

Con relación al aspecto laboral, las empresas que aplican la RSE, se preocupan por el bienestar de sus empleados, brindando buenas condiciones de trabajo, salarios justos, un adecuado balance entre familia y trabajo, ofrecen buenas e iguales oportunidades de desarrollo profesional, entre otras medidas que le permiten a la empresa atraer y retener personal calificado, logrando que los mismos se sientan a gusto y tengan altos rendimientos para contribuir a un logro más eficiente de los objetivos empresariales.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Desde un punto de vista social, las empresas socialmente responsables contribuyen con distintas acciones al progreso de la comunidad en que se encuentran, lo que permite que éstas sean vistas con muy buenos ojos por todos los integrantes de la comunidad, más aún si consideramos las acciones que mencionamos anteriormente relacionadas con sus aspectos productivos, medioambientales y laborales. Todo esto permite que los productos de una empresa que aplica RSE tengan muy buena aceptación, y en caso de igualdad de condiciones ante productos de la competencia, lo más probable es que los consumidores se inclinen por aquellos socialmente responsables, incluso en muchos casos podrían aceptar un sobreprecio ante igualdad de condiciones de productos.

Por todo lo expuesto podemos decir que las empresas que aplican RSE son capaces de generar ventajas competitivas, ya que tienen una forma diferente de crear valor que le otorga mayor protección de las cinco fuerzas competitivas, mientras que le otorga una firme posición en su sector debido a su correcto accionar.

**CAPITULO 5: LA RSE Y LA TEORIA DE MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS**

**5.1 - INTRODUCCIÓN**

La teoría de maximización de los beneficios, tiene como supuesto de comportamiento racional de las empresas, el que las mismas buscan maximizar sus beneficios sujetos a los recursos productivos, tecnologías y capacidad de producción que disponen. El supuesto implícito es que las empresas tienen como objetivo maximizar sus beneficios, los que se definen como la resta entre sus ingresos y costos totales. (Gustavo Dutra, 2009, p.6)

En la actualidad, se observan tendencias de cambios en la gestión de las empresas, lo que incluye a sus estrategias, objetivos y políticas que guían su actuar. Estos cambios incluyen distintas formas de guiar a las empresas, las cuales ahora asumirían otros objetivos que antiguamente no estaban en los planes de prácticamente ninguna empresa del mundo.

Estas nuevas tendencias desafían los conceptos clásicos de empresa, los cuales se basaban en que el fin exclusivo es la obtención de beneficios para sus accionistas, para así ocuparse, además de la obtención de dichos objetivos económicos, de otras causas que antes parecían ajenas a la misma.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguay**

---

Una de estas nuevas corrientes de gestión es la que se lleva adelante mediante una estrategia de RSE, la cual integra a los objetivos primarios de la empresa, las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales que sobrepasan el mero cumplimiento de la ley y no se basan sólo en la obtención de beneficios económicos para los accionistas.

Dado este contexto, en este capítulo se analizará si la RSE es compatible con la teoría clásica de maximización de beneficios, si genera beneficios de corto y/o largo plazo en las empresas que la aplican y si es posible cuantificarlos.

Además, para culminar y haciendo hincapié en el voluntarismo que implica llevar a cabo acciones de RSE, las cuales sobrepasan lo exigido por las leyes, expondremos de forma resumida la Teoría de las Externalidades de Dornbusch y analizaremos, de forma breve, cómo las acciones de RSE pueden influir en el mercado para contrarrestar dichas externalidades.

### **5.2 - EVOLUCIÓN EN EL PENSAMIENTO EMPRESARIAL**

Anteriormente se pensaba o era generalmente asumido por la mayoría de las personas, no sólo por quienes dirigían las empresas, sino también por las personas pertenecientes a su entorno, o sea, sus proveedores, sus clientes, gobierno,

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

sociedad en general, etc., que las mismas existían para lograr las mayores utilidades para sus accionistas.

Estaba asumido que este era el único objetivo que debían perseguir las empresas, sin importar otra cosa se buscaba de forma activa obtener la mayoría del beneficio posible. Para esto llevaban a cabo acciones como la minimización de los costos de los insumos para producir y funcionar, y planificar los niveles de producción para alcanzar el punto de máximo beneficio a través de la misma. La decisión de las empresas para obtener esos máximos beneficios implicaba planear el nivel de producto y la combinación de insumos que maximizaba el beneficio.

Todo lo expuesto anteriormente conforma la teoría de maximización de beneficios, para la cual el único y principal objetivo de la empresa es la maximización de los beneficios para los accionistas.

Como toda teoría, es una simplificación de la realidad, por lo que no tiene en cuenta los objetivos personales de los administradores de la empresa, ni los conflictos que pueden darse entre los mismos y los accionistas, además de que asume que los beneficios son la única meta importante para la empresa y le quita importancia a todo otro tipo de metas que podría tener la misma, como lo es tener una buena imagen corporativa o ganar prestigio entre sus clientes.



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Hoy en día, podemos observar que las empresas no sólo se preocupan de obtener beneficios, sino que tienen otras metas. La gran mayoría de los directivos tienen otros objetivos que los de maximizar dichos beneficios, porque el mundo ha cambiado y la dirección de las empresas se ha profesionalizado, llevando consigo otros objetivos que los meramente económicos al ámbito empresarial.

Entre estos nuevos objetivos podemos nombrar los sociales, que incluyen tratar de contribuir al desarrollo de la sociedad en que se encuentran, mediante el apoyo de la empresa a distintos proyectos sociales; objetivos laborales, como proporcionar el mejor lugar para trabajar a sus empleados para que estos se sientan a gusto, pagando buenos salarios, alineando objetivos personales con los de la empresa para así disminuir la rotación del personal y con ello mejorar en eficiencia y lograr el reconocimiento de la empresa como un buen lugar de trabajo. También podemos nombrar objetivos medioambientales como disminuir al máximo posible la contaminación que la empresa emite a la sociedad en la que se encuentra inserta.

Este cambio en las metas y gestión de las empresas fue fuertemente condicionado por los consumidores, que con el paso del tiempo lograron ser más conscientes de su poder de negociación y al estar más informados son más exigentes con las empresas, ya que saben que las mismas son las que tienen el poder, no sólo económico, sino también de acción, porque poseen medios para contribuir con

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

distintas acciones para mejorar la sociedad, con menos diferencias sociales, mejores empleos y menor contaminación.

Continuando la idea del párrafo anterior queremos resaltar la importancia que ha tenido para el desarrollo de la RSE la evolución en el pensamiento del consumidor pasando de aquel que priorizaba el precio, calidad, imagen de marca entre otros, por el consumidor responsable que es definido como: “ante todo un consumidor consciente, que tiene claro que detrás de cada acto de consumo que realiza puede estar favoreciendo o ahondando determinadas diferencias sociales, que ante una decisión se plantea una serie de criterios éticos, que determinan su elección” (Ballesteros, C., 2010). Este consumidor responsable es consciente de las consecuencias de sus actos de consumo, ya que sus decisiones comprometidas con el medioambiente y la sociedad pueden influir en los procesos empresariales.

La presencia cada vez más numerosa de consumidores reflexivos y críticos respecto de las distintas situaciones que se presentan en la sociedad obliga a las empresas a promover un comportamiento ético preocupándose por las distintas cuestiones sociales y medioambientales. De acuerdo al artículo “Cambio de actitudes en los consumidores” presentado por la Psicóloga Graciela Ferreira en el IRSE 2012 el consumidor uruguayo se encuentra en un proceso de transición, adquiriendo conductas asociadas al consumo responsable lo que indudablemente empuja a las empresas a rediseñar sus estrategias y objetivos empresariales para ser compatibles con los nuevos consumidores y poder permanecer en el tiempo.

Por lo tanto, el cambio en las metas empresariales para superar lo meramente económico fue condicionado por un cambio del pensamiento general, no solo dentro de las empresas, sino también de los actores que influyen en la misma y pertenecen a su entorno de actuación. En este punto es donde se puede observar que la RSE es una estrategia que permite alcanzar, no sólo los objetivos económicos, sino también los sociales, medioambientales y laborales que sobrepasan lo exigido por las leyes, y permite a las empresas alinear sus objetivos con los de sus partes interesadas (stakeholders).

Por esto decimos que la tendencia es reconceptualizar el rol empresarial, dado que la función principal de la empresa ya no es maximizar el beneficio para sus accionistas, sino que es maximizar la generación de valor para todas sus partes interesadas.

### **5.3 - COMPATIBILIDAD DE LA RSE CON LA TEORÍA DE MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS**

Al buscar la compatibilización de la estrategia de RSE con la teoría de maximización de beneficios, podemos observar que hay varios puntos de divergencia entre las mismas, los cuales serán analizados teniendo en cuenta cada pilar de la RSE (social, laboral y medioambiental) y como la actuación de acuerdo

con la RSE podría influir en los beneficios de corto y/o largo plazo de las empresas.

Aquí también hablaremos de ciertas acciones que pueden ser clasificadas de actos de RSE y otras que parecen ser acciones tendientes a hacer publicidad, que en definitiva tienen como finalidad obtener mayores beneficios para la empresa utilizando causas sociales como medio para llevarlas a cabo.

### **5.3.1 - Plano social**

En cuanto a este punto, una estrategia de RSE busca que las empresas asuman un compromiso sostenido con la sociedad en la que actúan, apoyando causas sociales de interés general, y lleven a cabo alianzas con sus clientes y proveedores para ayudar en conjunto y lograr mayor impacto en la sociedad.

Se apunta a que el compromiso con la sociedad sea algo sostenido, constante, que genere alianzas con otros actores de la sociedad que sobrepasan lo meramente comercial. Como ejemplos de esto se pueden nombrar casos de empresas constructoras que apoyan ciertas construcciones de viviendas para gente de bajos recursos, proporcionando de forma gratuita en los fines de semana, horas de su personal y herramientas de uso corriente en esa industria para que se construyan dichas viviendas.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Lo mismo ocurre con empresas consultoras que proporcionan sus servicios de forma gratuita a organizaciones sin fines de lucro, como ocurre con la auditoría de la Teletón, la cual es hecha de forma totalmente gratuita. También es el caso de las empresas que proporcionan ayuda voluntaria, donando productos de su propia producción, como ocurre con las alimenticias y textiles que donan parte su producción a comedores y hogares que atienden gente carenciada.

Otro caso de este tipo, son las campañas que realiza un shopping de nuestro medio, de recolección de ropa y alimentos no perecederos para donación, así como la campaña del día del niño en la cual dona parte de los ingresos obtenidos en el mes de agosto a ciertas escuelas carenciadas.

Este tipo de actos parecen estar en concordancia con responsabilidad social, dado que estas empresas tienen un compromiso asumido para con la sociedad, siendo este tipo de acciones constantes y numerosas realizadas en marco de un plan definido de RSE.

Con estos actos nombrados se busca que las personas marginadas sean la menor cantidad posible en la sociedad. Es importante que para que estas acciones sean calificadas como de RSE se tenga la intención de contribuir al bienestar de la sociedad mediante acciones sostenidas y no con una acción puntual en la vida de la empresa, se asuma un compromiso para con la sociedad, y no se ponga en boca

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

de todo el mundo, mediante la difusión en los medios masivos de comunicación, que tal empresa hizo tal donación o tal acto.

Lo antedicho es un punto fundamental a tener en cuenta, ya que a nuestro entender, ser socialmente responsable no implica donar una gran cantidad de dinero una vez al año para una institución que ayuda a ciertas personas o está comprometida con causas sociales y luego salir en los medios televisivos como un gran donante de dinero. Este es el caso, muy conocido en nuestra sociedad, de lo que ocurre con la Teletón, en la cual, una vez al año, muchas empresas aportan dinero para esta asociación que ayuda a niños con problemas psicomotrices, y lo dan a conocer mediante la televisión, ya que la recolección de dinero se hace en un fin de semana al año y se televisa en la mayoría de los canales de aire en una gran cantidad de horas al día, a tal punto, que en cualquier momento de ese fin de semana es inevitable ver las donaciones a la Teletón, en las cuales aparecen grandes cheques con el nombre de la empresa que hizo la donación.

Es importante aclarar, que si las donaciones a las cuales se hace referencia en el párrafo anterior se encuentran dentro de un plan definido de acción de la empresa que aplica RSE, no quiere decir que con este tipo de donaciones se haga publicidad. El caso de publicidad se da cuando se trata de empresas sin planes definidos de acción de RSE, que hacen una donación de dinero al año por única vez a la Teletón, lo que oficia de publicidad, ya que eso será visto por mucha gente en la sociedad.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Otro caso muy visto en nuestra sociedad es el de las publicidades “responsables”, de cerveza, que transmiten el mensaje de que si se toma no se debe conducir. Aquí también se recurre a los medios masivos de comunicación, lo que puede llegar a ser una publicidad comercial disfrazada de responsabilidad social, ya que si no hay un verdadero esfuerzo sostenido o intención de llevar a cabo una mejora social con esta propaganda, su única intención parecería ser la de aumentar las ventas.

Para que los dos ejemplos mencionados anteriormente sean considerados RSE es necesario que los mismos estén inmersos en una estrategia y planes de trabajo para llevarla a cabo, de lo contrario, son meramente publicidad y su único objetivo es lograr que se mejore la imagen de la empresa para así aumentar las ventas y llegar al último fin de lograr los máximos beneficios económicos, además de obtener, en los casos de donaciones de dinero, beneficios impositivos ya que descuentan gran parte del monto donado del importe a pagar por el impuesto a la renta de las actividades económicas.

Las empresas socialmente responsables, podrían no ser compatibles con la teoría de maximización de los beneficios en cuanto a su plano social, ya que al ayudar a causas sociales generan desembolsos por los cuales es difícil determinar si se generan beneficios a corto y/o largo plazo, y por lo tanto aumentarían sus costos

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

sin incrementar de forma explícita y cuantificable sus beneficios, por lo cual, viéndolo de este modo, no estarían buscando maximizar los mismos.

A pesar de ello, es probable que ser un buen ciudadano corporativo traiga beneficios indirectos a largo plazo a la empresa (dado que a corto plazo son más las inversiones sociales que debe realizar la misma que los beneficios que puede cosechar por tales inversiones), cómo lo son una mejor imagen y mayor poder de captación de clientes que son sensibles a los problemas sociales, así cómo puede permitir generar alianzas estratégicas con proveedores y clientes que comienzan en el plano social pero se extienden al comercial, provocando los beneficios de las relaciones a largo plazo con los mismos, como son mejores precios obtenidos de los proveedores y más ventas efectuadas a este tipo de clientes que buscan alianzas socialmente responsables.

Ser socialmente responsable también implica brindar buenos productos a la comunidad, con una adecuada relación precio-calidad, informando adecuadamente todas las características del mismo, lo que sumado a una forma de actuar distinta, en la que se integran las preocupaciones sociales y ambientales, lo que provoca que estos productos tengan muy buena aceptación en el mercado, lo que a largo plazo podría contribuir a lo obtención de muy buenos beneficios para la empresa.



### **5.3.2 - Plano laboral**

En lo laboral, las empresas socialmente responsables persiguen fines que van más allá de lo exigido por la legislación vigente en la materia. Se trata de alinear los objetivos de la empresa con las metas personales de todos los empleados. Para esto, se debe conocer a los empleados y dejar claramente establecido que la empresa se preocupa por su personal, más allá de lo mínimo necesario exigido por las leyes.

Lo anterior se materializa mediante buenos sueldos, otorgando beneficios como canastas navideñas, túnicas y útiles escolares para los hijos de los empleados, disponiendo de canales de comunicación que aseguren que los mismos son escuchados, buen trato, buenas instalaciones que prevengan accidentes laborales.

A su vez, teniendo flexibilidad cuando los mismos necesiten ausentarse o llegar más tarde al trabajo por causas de salud o familiares, otorgando apoyo en situaciones que el empleado pierda la capacidad para trabajar en su actual puesto, por ejemplo dando nuevos empleos a la familia del damnificado o reubicando a dicho trabajador en otros puestos de la empresa.

Un caso observable de inversión en el bienestar del personal, es el de la terminal de ómnibus de Tres Cruces. En dicha terminal en la zona de encomiendas, hay equipos extractores que purifican el aire del subsuelo, previniendo que los

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

empleados de las empresas que operan en esa zona se intoxiquen con los gases emitidos por los vehículos que bajan a entregar y/o levantar encomiendas. Este es un caso que implica una inversión en equipos que sobrepasa lo exigido por la ley.

La implantación de la RSE en el plano laboral, contribuye a que los empleados se sientan a gusto con la empresa, orgullosos de trabajar en la misma, tengan sus metas personales alineadas con las de la empresa, lo que provoca que los mismos tengan sentido de pertenencia y se identifiquen con la misma. Esto lleva a que se trabaje de forma más eficiente, se reduzca el ausentismo, y se obtengan mejores resultados en cuanto a lo productivo.

En este sentido, en principio parecería que la estrategia de RSE no estaría alineada con la teoría de maximización de beneficios, ya que la empresa debe incurrir en gastos extras que sobrepasan lo exigido por las leyes, debido a que nadie obliga a la misma a que contrate gente discapacitada ni ponga en marcha ciertos planes de beneficios, lo que en los números de la empresa, vistos en primera instancia, disminuye los beneficios que obtiene, ya que lo anterior no necesariamente provoca mayores ventas, pero sí mayores gastos. En este sentido, se podría pensar que la empresa está persiguiendo un objetivo laboral a costa del objetivo de maximizar beneficios, según la teoría de la maximización de beneficios.

Desde otro punto de vista más flexible, es posible observar, nuevamente, que la estrategia de RSE podría llegar a ser una inversión a largo plazo en el plano

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

laboral, dado que los beneficios de dicha inversión son los nombrados anteriormente, entre los que se incluye empleados altamente motivados y comprometidos con la empresa, lo que a largo plazo redunda en mayor productividad, mejor calidad y mayor eficiencia en los procesos. Esto permite que los beneficios aumenten, ya que por medio de una mejor producción, es posible vender más cantidad y a mayores precios unitarios debido a la mejor calidad producida y con ello obtener mayores ingresos, además de que los costos productivos disminuyen debido al aumento de la eficiencia.

Hablamos del largo plazo, dado que los empleados logran ese compromiso e identificación con la empresa, y por tanto, el aumento en la productividad y eficiencia, con el transcurso del tiempo, debido a que esto se obtiene con un compromiso sostenido y explícito con los empleados, y no con acciones aisladas que quedan en el olvido. Por esto, la empresa debe llevar un actuar constante, a largo plazo, en cuanto a lo laboral, para lograr los beneficios que ello implica.

Aquí se puede ver por qué la RSE es una estrategia, lo es porque con la misma se obtienen beneficios, pero la diferencia con la teoría de maximización de beneficios se explica en que la RSE además de buscar objetivos meramente económicos busca otro tipo de objetivos entre los cuales se encuentra los laborales, que indirectamente han de generar beneficios, principalmente a largo plazo, para la empresa que la aplica.

### **5.3.3 - Plano Medioambiental**

La estrategia de RSE asume un compromiso sostenido con el medioambiente, tratando de contaminar lo menos posible y de contribuir al desarrollo sustentable. Se busca por medio de ello, que las empresas utilicen insumos que son amigables con el medioambiente, que reparen los daños provocados con sus desechos productivos, sobre todo la limpieza de las aguas y el aire, el mantenimiento de los espacios verdes de los alrededores de las empresas, etc.

Es importante destacar que en este plano ser socialmente responsable también implica sobrepasar la ley, ya que hay países en que la legislación medioambiental, de ciertos sectores contaminantes, es bastante fuerte, por lo cual da poco margen de acción a las empresas, obligándolas a tener ciertos equipos para limpiar los desechos que vierten al medioambiente.

En la medida que las empresas cumplen con lo meramente exigido por las leyes, en cuanto a la instalación de equipos que previenen la contaminación, esto no implica que sean socialmente responsables, pero al sobrepasar dichas exigencias por medio de instalación de nuevos equipos de mejor desempeño que los que exigen las leyes, se puede catalogar esta acción de socialmente responsable.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Podemos ver un acto socialmente responsable cuando las empresas acondicionan las plazas de su alrededor. O sea, dejan los espacios verdes de sus alrededores aptos para ser utilizados y mantienen sus jardines. En este tipo de casos se ve que la empresa coloca ciertos carteles que informan que dicha plaza es mantenida o acondicionada por tal empresa.

Nos podemos preguntar si lo anterior es un acto de RSE o publicidad. La respuesta es que depende. Depende de si es un acto aislado de la empresa que acondiciona por única vez una plaza y le coloca un cartel gigante en donde lo informa, o que luego lo publica en los diarios o en los medios masivos de comunicación, sin estar este acto inserto en una estrategia de RSE.

En cambio, si la empresa asume un compromiso con el medioambiente, en el cual realiza acciones mayores que el simple acondicionamiento de una plaza, podemos decir que ha efectuado una acción de RSE, y que la colocación de un cartel discreto, es una forma de informar ese compromiso sin darle una exagerada difusión que se confunda con una publicidad, con el riesgo de generar una mala imagen en el público.

Visto desde el punto de la teoría de maximización de beneficios, el acondicionamiento de una plaza y su posterior difusión masiva, parecería ser una acción que busca la maximización de beneficios, ya que la publicidad ayuda a aumentar las ventas, y por lo tanto, los ingresos. En cambio, llevar a cabo esta

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

misma acción en el marco de un programa de RSE, sin darla a conocer de forma masiva, para esta teoría sería un gasto filantrópico que no aporta nada a los beneficios a obtener por la empresa.

Otro punto a tener en cuenta es el uso de insumos amigables con el medioambiente, los cuales pueden generar, muchas veces, ahorros en la producción por medio de su mejor rendimiento. Es probable también que para trabajar con ciertos insumos de este tipo, como por ejemplo para operar con energía solar, una empresa haya tenido que llevar a cabo fuertes inversiones iniciales. Esto genera una inversión que no sería necesaria si se usara la energía eléctrica.

También ocurre que el cambio a otros insumos puede implicar inversiones no sólo en máquinas nuevas, sino también los costos que implican cambiar de proveedor y/o capacitar personal. Otro punto a incluir son los costos de programas de reciclado, por ejemplo, para reciclar y reprocesar ciertos plásticos para reducir la contaminación y no comprar más ese insumo.

En este sentido la compatibilidad de la RSE con la teoría de maximización de beneficio dependería de cada situación en particular. Por ejemplo, si el nuevo insumo resulta de una gran eficiencia que permite ahorrar muchos costos y empezar a usarlo no implica grandes cambios de maquinarias y grandes gastos a la empresa, es una acción que además de ser socialmente responsable contribuye a

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

la reducción de los costos, con lo que aumentan los beneficios en el corto plazo, y con ello se estaría alineando esta acción con la teoría de maximización de beneficios.

De distinta forma ocurre si la empresa debe hacer fuertes inversiones iniciales para usar un nuevo insumo, como es el caso de la energía solar, porque aquí puede que los beneficios de dicho cambio se hagan esperar para hacerse notar, lo que podría dejar de estar alineado con la teoría de maximización de beneficios, ya que esto parece más un acto ambiental que un acto que persigue beneficios económicos, por lo menos en el corto plazo. Si se analiza esto en el largo plazo, los beneficios pueden ser muy notorios, dado los ahorros de costos productivos y de funcionamiento general de la empresa, lo que es una acción socialmente responsable alineada con la teoría de maximización de beneficios.

En definitiva podemos decir que la compatibilidad de la RSE con la teoría de maximización de beneficios se da principalmente en el largo plazo, donde se pueden percibir los beneficios del ahorro de insumos y las mejoras en la eficiencia de los procesos de producción, que le permite a la empresa elaborar buenos productos y venderlos a precios muy competitivos lo que los hace atractivos para el mercado.

#### **5.3.4 – Resumen**

Resumiendo todo lo expuesto en el presente capítulo, podemos decir que a nuestro entender las inversiones necesarias para llevar a cabo la RSE, ya sea en el plano social, cómo laboral y medioambiental, desde el punto de vista de la teoría de maximización de beneficios son costos adicionales o innecesarios para la empresa en el corto plazo. Estos costos, no son vistos como desembolsos productivos, es decir, capaces de proporcionar beneficios, por lo menos en el corto plazo, según esta teoría.

El punto es que este tipo de actos son vistos como un gasto que no genera ningún rédito a las empresas de acuerdo a dicha teoría y para los directivos y empresarios aferrados a ella, por lo menos en el corto plazo. Esta es una forma de gestionar la empresa que parece no estar al día con las corrientes de gestión actuales, ya que sólo se preocupan por la mera acumulación de beneficios para los accionistas sin importar nada más en su accionar.

Por otro lado, nos encontramos con la RSE, que tiene en cuenta objetivos sociales, ambientales y laborales además de los económicos. Por medio de esta estrategia la empresa debe de realizar inversiones para obtener beneficios, pero persiguiendo objetivos no solo económicos. Hablamos justamente de una estrategia porque busca obtener beneficios, de lo contrario la RSE no sería una estrategia empresarial.



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Como hemos dicho en el capítulo 4, la estrategia de RSE es capaz de crear ventajas competitivas para las empresas que la aplican, que las posicionan mejor para competir con las empresas de su sector, pero que necesitan de inversiones iniciales para ser puestas en prácticas. Para realizar estas inversiones, los directivos deben estar convencidos y comprometidos con la estrategia de RSE y saber que van a obtener los beneficios que la misma implica.

Es difícil que en el corto plazo la empresa logre visualizar los beneficios de dicha estrategia, ya que el costo inicial de las inversiones para ayudar a causas sociales, utilizar insumos amigables con el medioambiente, otorgar beneficios a los empleados, etc, puede ser superior a los ingresos obtenidos por dichas acciones.

Pero en el largo plazo es probable que la empresa logre obtener las ventajas competitivas de las que hablamos en el capítulo 4, ya que logrará clientes más fieles, proveedores con mejor calidad y precio, una sociedad que la avala, mejorará su imagen, atraerá los mejores talentos, se protegerá de nuevos competidores por medio de la fidelidad de sus clientes, venderá productos de calidad, trabajará en forma eficiente lo que disminuye la utilización de recursos, tendrá empleados motivados y comprometidos con la misma, además de poder competir en mercados internacionales con clientes muy bien informados exigentes en cuanto RSE en el trabajo de las empresas a las que compran (cosa que es

prácticamente inalcanzable por las empresas que se aferran a la sola búsqueda de beneficios económicos).

El efecto de estas ventajas, y por tanto de aplicar una estrategia de RSE y sus inversiones iniciales, será que la empresa logre mejor productividad, mayores ventas nacionales e internacionales, menores costos, mejor imagen, mejores clientes y buenos proveedores, todo lo que redundará en un mayor beneficio a largo plazo.

Podemos concluir diciendo que la teoría de maximización de beneficios parecería no ser compatible con la RSE en el corto plazo, dado que son formas totalmente distintas de ver la realidad empresarial, de gestionar la empresa, y por tanto, de generar beneficios. Dicha teoría no ve a la RSE como una estrategia generadora de beneficios en el corto plazo, debido a que en el corto plazo los beneficios de las acciones de RSE son difíciles de percibir.

Mientras la teoría de maximización de beneficios se preocupa por generar valor para sus accionistas, la RSE busca generar valor para todos sus stakeholders, no obstante como ya mencionamos la RSE puede ser capaz de generar beneficios principalmente a largo plazo.

Por lo dicho anteriormente, es que entendemos que no a corto plazo, pero si en el largo plazo, la estrategia de RSE es compatible con la teoría de maximización de

beneficios, y aunque tenga preocupaciones adicionales a la búsqueda de beneficios económicos, en definitiva estamos hablando de una estrategia que lo que busca es también maximizar los beneficios obtenidos, pero esto se logrará principalmente en el largo plazo.

Otro punto al cual queremos hacer referencia antes de finalizar esta sección, es recalcar la importancia de saber diferenciar aquellas acciones que son meramente publicitarias de aquellas que están enmarcadas en un proyecto de RSE. Tal como hemos ejemplificado durante el presente capítulo, el primer tipo de acciones mencionadas están acorde con la teoría de maximización, ya que buscan mejorar la imagen de la empresa y el consiguiente aumento de las ventas y beneficios. En cambio las segundas, son acciones que inmersas en una estrategia de RSE procuraran contribuir al desarrollo de la sociedad y el medio ambiente, además de la búsqueda de beneficios en el largo plazo.

No obstante, creemos que es conveniente aclarar que informar de las acciones verdaderamente responsables hechas por la empresa, de una forma suficiente, no exagerada y no publicitaria, puede tener un efecto de contagio para las demás empresas, no solo del sector sino del mercado en general, para animar a las mismas, y a las que necesitan la seguridad de que alguien lo está haciendo desde hace tiempo, a que implementen acciones de RSE como parte de su estrategia y para que entiendan que hay actos que más que acciones de RSE son publicidad y

sepan diferenciar un acto de otro, en el caso de que quieran incursionar una estrategia de RSE.

#### **5.4 - CUANTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA RSE**

Hemos hablado de los beneficios que genera la RSE, principalmente en el largo plazo, pero resta analizar si las empresas que aplican este tipo de estrategias responsables tienen alguna forma de cuantificar dichos beneficios.

Durante nuestra investigación hemos constatado que uno de las mayores obstáculos que tienen las empresas a la hora inclinarse por implementar la RSE, es la dificultad de cuantificar los beneficios derivados de las misma.

Podemos decir, que no existe una metodología definida para calcular y poder cuantificar los beneficios antedichos, sólo podemos decir que es algo difícil de llevar a los números de una empresa en términos monetarios, ya que no hay una forma única de determinar hasta qué punto una empresa está ganando tanto más dinero desde que aplica una estrategia de RSE, o cuánto gana con determinado programa de RSE.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Lo que podemos ver hoy en día son casos concretos de variadas empresas que han logrado medir los beneficios de determinadas acciones puntuales llevadas a cabo dentro de sus estrategias de RSE.

A continuación citaremos algunos ejemplos de ello.

- The Co-operative es una empresa que brinda servicios financieros. En Inglaterra llevó a cabo una iniciativa de RSE mediante una estrategia de negocios orientada al desarrollo ético. Para esto hace hincapié en la transparencia y rechaza las inversiones que estén vinculados con ventas de armas, ingeniería genética y experimentación animal, entre otras. Esta empresa logró conocer que el 17% de sus clientes declara que la motivación principal para hacer negocios con la empresa es la ética. Además, se atribuye a este tipo de clientes el 30% de las rentas que obtiene el banco.
- Coelce es una empresa que se desempeña en la industria de energía y sanitarias en Brasil. Por medio de la iniciativa Ecoelce, la empresa establece acuerdos con organizaciones que se dedican al reciclaje, para trabajar en conjunto con la población más carenciada y consumidora de sus servicios, la cual presentaba un índice elevado de morosidad en el pago de sus cuentas. Mediante estos acuerdos los consumidores pueden reciclar material sólido y recibir un pago líquido por ello, con lo que luego pueden afrontar el pago de sus cuentas. Esta iniciativa tuvo como resultado que la

tasa de morosidad, entre la población participante del proyecto, disminuyó en un 57%.

- Banco Estado es una empresa de servicios financieros chilena que llevó a cabo un proyecto de apoyo para superar las crisis financieras. Para soportar la crisis del 2008-2010 este banco disminuyó las tasas de todos sus productos, lo que dio como resultado un gran reconocimiento por parte del gobierno y la población chilena a este banco, dado que fue un gran protagonista en el proceso de superación de la crisis. El beneficio que obtuvo con esta acción fue una expansión del mercado que atiende en 2,8 %.
- Masisa es una empresa de producción de bienes de consumo masivo. Llevó adelante una iniciativa de gestión del capital humano en Chile, mediante la cual constituyó comités de seguridad y salud que se conformaron con directivos y colaboradores para llevar a cabo un modelo de gestión preventivo de los riesgos en la seguridad y salud laboral. Mediante esta iniciativa la empresa logró reducir en 31% el índice de frecuencia de accidentes de trabajo comparado con el del año anterior a la iniciativa y en un 83% el índice de severidad de los accidentes.
- Braidwater se desarrolla en el rubro de inmobiliarias y construcción. Llevó a cabo el proyecto llamado estrategia de remoción de residuos para la regeneración del suelo, en Irlanda del Norte. En la construcción de un área residencial, esta empresa debió trazar un plan para remover 38.300 toneladas de residuos, de las cuales 20.340 fueron procesadas y se

utilizaron como relleno en dicha construcción. De la otra parte, 4.500 toneladas no pudieron ser reutilizadas y las restantes fueron utilizadas como relleno en otros proyectos de la empresa. Esta iniciativa logró disminuir los residuos a verter al medioambiente, además de provocar un ahorro a la empresa de 1,9 millones de USD por reutilizar como relleno tales residuos.

Como estas empresas, hay varias más que han logrado cuantificar los efectos de sus proyectos aislados, pero como dijimos, no hay una metodología uniforme para hacerlo. A su vez, es bueno que estas mediciones sean corroboradas por entes externos para determinar la factibilidad de las mismas, y así asegurarse de que en verdad se están logrando los beneficios de llevar a cabo la RSE.

Con esto se puede ver que es posible lograr medir dichos beneficios, aunque cómo se haga la cuantificación de los mismos, depende de cada empresa y proyecto en particular que se lleve a cabo, ya que la estrategia de RSE otorga un amplio campo para llevar adelante muchísimas y variadas acciones que no permiten determinar un método estándar de medición.

### **5.5 - LA TEORÍA DE LAS EXTERNALIDADES Y LA RSE**

La Teoría de las Externalidades de Dornbusch plantea que existen externalidades cuando una empresa, actor social o individuo, mediante sus acciones afecta un bien de uso público, como lo es el aire y las aguas de los ríos por ejemplo, y con esa forma de actuar incide sobre los demás agentes del mercado. Es el caso típico de las empresas que vierten sus desechos a los ríos y contaminan las aguas, además de exterminar a los peces con dicha contaminación.

La teoría plantea que esta empresa está utilizando el río para su provecho, dado que debería limpiar lo que contamina con su producción, lo cual le implicaría construir una planta purificadora del agua utilizada en los procesos productivos y por tanto cargar con los costos que ello conlleva, lo que a su vez significa que los precios de sus productos aumenten y por ello tenga menos ventas que si contamina el río y no se hace cargo de su limpieza.

Según la teoría, la empresa que lleva adelante esta forma de actuar está haciendo uso de un bien público para su provecho, vendiendo más cantidad porque sus precios son más baratos de lo que deben y está utilizando más factores productivos, ya que su producción es mayor por sus mayores ventas. Con esto último se afirma que una externalidad del tipo de la contaminación genera distorsión en la asignación de recursos del mercado.



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Existen externalidades positivas como lo es la construcción de una carretera en frente a una empresa, lo que le facilitará el traslado de sus productos terminados. O sea, beneficia a todos, no sólo a quien genera esa externalidad. Y también están las externalidades negativas, que son las que perjudican a los demás individuos, como es el caso de la contaminación.

Para contrarrestar las externalidades negativas, la teoría plantea tres formas de actuar:

1. Impuestos a la contaminación
2. Prohibición de la actividad contaminante
3. Regular la actividad, obligando a las empresas a limpiar lo que contaminan

El caso de plantear impuestos es difícil de llevar a la práctica porque no es fácil determinar cuánto de la contaminación de un río o del aire corresponde a una empresa determinada y cuánto a otra. Prohibir la actividad no parece razonable desde el punto de vista económico, tal vez lo sea desde el punto de vista ético, ya que se perderían bienes, servicios y puestos de trabajo que pueden ser necesarios. Por tanto, la opción que queda parece ser la de regular las actividades mediante leyes que impongan la obligación de reparar los daños causados por las empresas.

Dada la exposición de la teoría de las externalidades, resta relacionarla con la RSE. En el concepto de RSE al que se arribó en el capítulo 2 de este trabajo, se

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

aprecia que para que ciertas acciones sean consideradas de RSE deben sobrepasar lo meramente legal, o sea lo exigido por las leyes.

En concordancia con lo anterior, hay sectores empresariales en los que las leyes que regulan sus actividades son bastante rígidas y les exigen tener plantas purificadoras de agua y procesos para no contaminar sus alrededores, como es el caso de las papeleras. Con estas leyes se busca reducir las externalidades negativas que se podrían generar por la contaminación de estas empresas, y así encarecer los costos de su producción y por tanto los precios de sus productos, y así no se generaría la distorsión en la asignación de los recursos del mercado explicada anteriormente.

Para una empresa de este tipo cumplir con la ley, aunque ello les implique llevar a cabo grandes inversiones en equipos de avanzada tecnología, y descontaminar sus alrededores es algo que está impuesto por el estado. Es por esto, que una acción de este tipo establecida por las leyes no es una acción de RSE, ya que no sobrepasa el límite legal, el cual es un punto de partida para desarrollar RSE.

En los sectores fuertemente regulados, llevar a cabo acciones de RSE implicaría sobrepasar lo exigido por las leyes y con ello invertir en tecnologías más caras, de mejor calidad y más avanzadas para lograr descontaminar más de lo que exigen las leyes. Esto es ir más allá de la ley, aunque tal vez aumenten los costos, pero sin aumentar el precio de los productos.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Lo importante es que se haga más de lo exigido pero por voluntad propia y sin trasladar el costo de ello a los precios, sino sería la sociedad quien carga con el peso de esta acción. Esto disminuye el margen de beneficios obtenido por los accionistas en el corto plazo, pero en el largo plazo hace que la actividad de la empresa sea más duradera, dado que se utilizan los recursos de forma responsable, sin depredarlos y sin contaminar de forma extrema el medioambiente, lo que parece ser un pensamiento responsable e inteligente que alarga la vida de la empresa como de la sociedad, que en fin es quien le da vida a la empresa comprando sus productos y servicios.

En otros sectores, puede que haya externalidades negativas que no estén reguladas por el estado. Aquí cumplir con la ley no implicaría llevar a cabo grandes inversiones en equipos descontaminantes, por lo cual tampoco habría mayores costos por ello ni tampoco mayores precios. Aquí es donde hay más margen para actuar de forma responsable.

Decimos esto porque una empresa que actúa de forma cegada, que sólo busca los beneficios en el corto plazo, puede que esté acortando su período de supervivencia por explotar los recursos naturales de forma depredatoria. Por ejemplo las empresas pesqueras que se enfocan en pescar ciertas especies que están en peligro de extinción no pueden tener esperanzas de que ese negocio perdure demasiado en

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

el tiempo, porque cuando no queden más peces de esas especies ese negocio habrá terminado, con el consecuente daño que ello implica al ecosistema.

Es por ello que en sectores que no hay fuerte regulación de las actividades, actuar de acuerdo a RSE, y no explotar los recursos en pocos años de forma depredatoria, por más que aumente los costos y con ello reduzca los beneficios en el corto plazo, es una inversión en el largo plazo, ya que dará más años de vida a la empresa. Es claro que llevar adelante las actividades empresariales de forma sustentable sin agotar recursos naturales y sin contaminar ni destruir el medioambiente y las comunidades, puede implicar un costo en el corto plazo pero que tiene sus réditos en el largo plazo porque como se ha establecido es una inversión.

Así es que actuar de acuerdo a RSE, y por tanto sobrepasando lo exigido por las leyes, es una inversión con mayores costos en el corto plazo pero mayores beneficios en el largo plazo, lo cual también se puede complementar con que los consumidores no van a estar felices con las empresas que destruyen su comunidad, contaminando y enfermando a su gente y acabando con sus distintas especies de plantas y animales, y es probable que opten por las empresas que buscan un mundo sustentable en su aspecto medioambiental, laboral y social.

**CAPITULO 6 – LA RSE EN URUGUAY**

**6.1- ANÁLISIS DEL IRSE**

Desde el año 2003 se viene desarrollando en Uruguay el IRSE (Índice Nacional de Responsabilidad Social) elaborado por DERES y ACDE en conjunto con el Departamento de Economía da la Facultad de Ciencias Sociales. El IRSE tiene como objetivos que las distintas empresas participantes evalúen sus avances en materia de RSE, aprendan e identifiquen áreas con oportunidades de mejoras, y se sientan estimuladas para continuar avanzando en el camino de la RSE.

En la edición 2012 del IRSE participaron 91 empresas lo cual es un muestra importante a los efectos de analizar los datos que de él se desprenden. Dentro de las empresas que participaron, predominan las empresas privadas, de servicios y de origen nacional, lo que demuestra un mayor involucramiento en la RSE de aquellas empresas que se ven más afectadas por la competitividad del mercado.

El índice está estructurado en base a distintos stakeholders: accionistas, empleados, actores dentro de la cadena de valor (cliente, proveedores y competidores), comunidad, estado y medioambiente. El stakeholder que obtuvo un mayor puntaje es el estado, lo que es lógico ya que el punto de partida para comenzar a llevar a cabo la RSE es cumplir con las todas las obligaciones legales y reglamentarias que el estado impone a las empresas. En segundo lugar se

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

encuentran los clientes y proveedores, en cambio los stakeholders peor evaluados fueron la comunidad, medioambiente y empleados. Esto demuestra que en Uruguay se le está dando mayor importancia a aquellos stakeholders que indican más directamente en la competitividad de las empresas y se han dejado relegados a aquellos cuyos efectos en los resultados de la empresa no parecen ser tan evidentes por lo menos en el corto plazo.

La calificación obtenida por los empleados es inferior a la obtenida por la mayoría de los stakeholders externos lo que demuestra que en Uruguay la RSE se ha desarrollado de afuera hacia adentro, lo que de acuerdo a lo expuesto en el presente trabajo no es lo correcto, dado que las empresas no pueden o no deberían promover comportamiento responsables hacia afuera, cuando en su interior hay deficiencias o disconformidades.

A continuación procederemos a comentar los resultados que se desprenden del análisis individual de algunos de los stakeholders evaluados dentro del IRSE 2012.

Dentro de las distintas practicas, programas y/o políticas evaluadas dentro del stakeholder empleados, el IRSE 2012 revela que aquellas mejor calificadas son las que involucran el cumplimiento de las distintas obligaciones legales y sociales, en segundo lugar se encuentran aquellas practicas modernas de recursos humanos que sobrepasan el plano legal (por ejemplo: ofrecer capacitaciones, entrenamiento

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

y desarrollo profesional; solicitar, aceptar e implementar ideas de empleados; beneficios extras a los legales; entre otros) y por último, las practicas y/o políticas que han tenido una peor evaluación son aquellas relacionadas directamente con la RSE (por ejemplo, programas para mejorar la salud de los empleados; reclutamiento de personas con discapacidades; prevención para casos de acoso sexual, moral o psicológico; entre otros). En concordancia con lo expuesto en el párrafo anterior, esto revela que en Uruguay aun queda camino por recorrer en lo que respecta a la RSE en el plano laboral, lo que consideramos una debilidad importante dado que para que la RSE pueda ser implementada adecuadamente es necesario el involucramiento de todos los empleados de la empresa y esto no podrá ser posible si existen problemas o situaciones por resolver al interior de la misma.

Algo similar a lo descrito con los empleados sucede con las prácticas y/o políticas evaluadas en relación a los stakeholders de la cadena de valor (clientes, competidores y proveedores) ya que aquellas mejor evaluadas son aquellas relacionadas con el cumplimiento de normas, leyes y contratos, en segundo lugar se encuentra aquel conjunto de prácticas vinculadas a la gestión moderna de las empresas (atención de reclamaciones post venta; conocer la normativa de defensa del consumidor; evaluar la satisfacción del consumidor; procesos de negociación con proveedores y clientes claros y estables; entre otros) y aquellas practicas peor evaluadas son las que relacionan directamente con la RSE (comunicar eventuales riesgos del uso de sus productos y/o servicios; contratar a otras empresas que

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

también promuevan prácticas éticas y compromisos con la comunidad; participar de acuerdos con competidores para fomentar la competitividad del sector; entre otros). Esto demuestra también que las empresas en Uruguay siempre se focalizan primero por cumplir con las obligaciones que establece la ley, luego por atender aquellas prácticas que le permiten mejorar su negocio y luego dan impulso aquellas prácticas relacionadas con la RSE.

No obstante lo mencionado anteriormente, conviene recalcar que las prácticas de RSE relacionadas con estos stakeholders se encuentran mejor evaluadas que la de los empleados, lo que demuestra que en Uruguay se le da mayor importancia a las relaciones comerciales que al desempeño y conformidad de los empleados, aunque esto no quiere decir que se le de poca importancia a los empleados, sino menor que a las relaciones comerciales. Esto lo decimos porque el IRSE de los empleados de una puntuación de 1 a 5 obtuvo 3,84, mientras que el IRSE que apunta a las relaciones comerciales 4,29 de 5 puntos.

Lo expuesto anteriormente justifica que el estado sea el stakeholder mejor evaluado, en cambio los stakeholders peor evaluados son la comunidad y el medioambiente, lo que podría decirse que es un resultado relativamente sorprendente, en especial en lo que tiene que ver con la comunidad, ya que la opinión pública y la reputación de la empresa en la comunidad puede influir de gran manera en la permanencia de la misma en el mercado.



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

El IRSE también pone de manifiesto que a medida que transcurre el tiempo las empresas incorporan mayor cantidad de prácticas y programas de RSE y también van incursionando en nuevas áreas. Por último, de los datos proporcionados por el IRSE 2012 queremos destacar que la RSE en Uruguay viene creciendo a un ritmo lento pero sostenido, lo que demuestra que es un tema a tener en cuenta para todas aquellas empresas que pretenden permanecer en el tiempo. Estos datos demuestran e inducen a aquellas empresas que aún no se han inmerso en la RSE, a comenzar a desarrollarla y también a aquellas que se encuentran en el pleno ejercicio de la misma a mejorar las performances en los distintos stakeholders dejados de lado, postergados por el desarrollo de otros.

### **6.2- ANÁLISIS DE ENCUESTAS**

Con la finalidad de conocer más en profundidad como desarrollan la RSE distintas empresas de nuestro medio, fue que elaboramos una encuesta de 10 preguntas las que fueron enviadas a una muestra de 70 empresas que aplican RSE en nuestro país.

Es de destacar que hemos obtenido respuesta de sólo 15 encuestas del total enviado, por lo cual no se pueden generalizar los resultados aquí obtenidos a toda la población de empresas que aplican RSE en Uruguay, dado que la muestra de

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

respuestas obtenidas es muy acotada. En el anexo A se pueden ver las distintas respuestas obtenidas.

En la siguiente sección presentaremos un análisis de los resultados obtenidos en las encuestas sobre RSE formuladas. Queremos destacar que el análisis particular de cada empresa para determinar cual aplica RSE de acuerdo al concepto definido por nosotros en este trabajo se hará en la próxima sección, para en esta enfocarnos en las generalidades de cada una de las preguntas planteadas y en aquellas cosas que nos llamen la atención.

Con respecto a las 15 empresas que respondieron a nuestra encuesta, la totalidad de las mismas pertenecen al sector privado y la mayoría realizan actividades comerciales y de servicios. Dentro de las empresas de servicio encontramos empresas financieras, de seguros, emergencia médica, servicios odontológicos, consultoría de recursos humanos y de servicios de ingeniería. Dentro de las comerciales encontramos papelerías, ferreterías, y una empresa que comercializa filtros. También respondió una empresa forestal y otra que se dedica a la construcción. Como podemos ver, si bien la cantidad de empresas que respondieron son pocas, los rubros de actividad son variados lo que permite ver que la RSE no es exclusiva de un sector en particular.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

A continuación pasamos a analizar los resultados obtenidos por medio de módulos que separan el análisis según cuál sea la pregunta de la encuesta enviada, que se esté analizando.

### **6.2.1 - Pregunta 1: ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial?**

En cuanto a las respuestas obtenidas a esta pregunta, son muy variadas las formas de definir lo que entiende por RSE cada empresa de las encuestadas, aunque la mayoría van en una misma línea de comprensión del tema. Algunas definen lo que entienden por RSE de manera bastante más completa que otras, pero las intenciones apuntan hacia un mismo lado en la mayoría de las definiciones obtenidas como respuesta. Esto se debe a que nombran temas típicos de la RSE, como son los stakeholders, las perspectivas de la misma, así como los valores y la ética.

En este sentido, 12 de las 15 empresas que respondieron, entienden que la RSE es una herramienta de gestión, ó sistema de gestión, integrado en la operativa diaria de la organización, no sólo con acciones aisladas, sino que es algo que está incluido en el día a día del accionar empresarial. Debido a esto, disponen de acciones de RSE que son parte de su propia operativa de negocio, ya que entienden que su forma de llevar adelante la gestión empresarial es ejerciendo la RSE. Aquí es donde se puede ver que la mayoría de las empresas de la muestra cree explícitamente que la RSE es una estrategia de negocios, a pesar de que la

nombren como filosofía de negocios, sistema de gestión, herramienta de gestión, etc., todas esas definiciones apuntan al concepto de estrategia empresarial.

Particularmente un caso de ellas destaca que no es filantropía, sino que son acciones que tienen relación directa con la misión del negocio, por lo que en esa frase da a entender que es una estrategia, sino esas acciones no tendrían que ver con el negocio ni su misión. Otra empresa entiende que son acciones que optimizan resultados, con lo cual también se puede ver el sentido estratégico que tienen esas acciones, dado que aunque una empresa lleve a cabo acciones de RSE, si no consigue buenos resultados, difícilmente pueda continuar aplicando dichas acciones y hasta podría peligrar su continuidad.

Es importante destacar que 2 empresas dicen haber adoptado el concepto de RSE de la ISO 26000 y otras 2 el concepto de RSE propuesto por DERES, ambos analizados en el capítulo 2 de este libro.

En esta línea conceptual, también encontramos que 9 de las 15 empresas que respondieron, definen dentro de la RSE el actuar de acuerdo a valores y principios éticos. Creen que es algo fundamental para llevar a cabo la RSE, lo cual es lógico, dado que de donde debe partir la RSE es de adentro de la empresa, y si en la misma empresa no se actúa de acuerdo a dichos valores y principios tampoco se hará eso hacia afuera. También es de destacar que sólo una empresa recalcó cuales eran esos valores y principios, destacando la transparencia, integridad, ética,

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

sostenibilidad y confianza, todos estos valores aplicados de forma sostenida para generar relaciones a largo plazo con las partes interesadas.

Otro aspecto a tener en cuenta aquí es la consideración de los stakeholders en los conceptos de RSE adoptados por las empresas. En cuanto a este punto, salvo tres definiciones que omiten la parte medioambiental, todas las empresas nombraron las 3 perspectivas de la RSE (ambiental, laboral y social), ya sea de una forma directa, como indirecta. Muchas definiciones son específicas al nombrar a sus stakeholders uno a uno, como accionistas, empleados, clientes, proveedores, estado y comunidad. Otras nombran a las personas, comunidad y medioambiente, con lo cual abarcan a todos los stakeholders nombrados anteriormente, así como incluyen la perspectiva ambiental. Otras veces se habla de trabajar de forma sustentable aprovechando los recursos al máximo y cuidando de los mismos, de forma que la empresa tenga una actitud contraria al consumismo que atenta contra dichos recursos, con lo cual se tiene en cuenta la perspectiva medioambiental.

A su vez, en varias definiciones se afirma la importancia de la capacitación y desarrollo profesional de sus trabajadores para que los mismos se sientan parte de la empresa y estén altamente comprometidos con la misma, lo que da la pauta de que se reconoce la perspectiva laboral. En particular, una definición habla de obtener relaciones empresa-trabajador, empresa-cliente y empresa-proveedor a largo plazo, con lo cual habla de acciones sostenidas y comprometidas en el tiempo para fomentar relaciones sinceras y duraderas con estos stakeholders, lo

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

que demuestra que las RSE contempla esta forma de trabajar teniendo en cuenta a las partes interesadas en la misma.

Debemos recalcar, que si bien la perspectiva ambiental no es un stakeholder, la misma es considerada por estos, porque de seguro ninguna comunidad verá como buen ciudadano corporativo a una empresa que contamina todo su ambiente transformándolo en un lugar inhóspito, tampoco obtendrá clientes satisfechos si a los mismos les contamina su hábitat, con lo cual se puede decir que el accionar de una empresa en cuanto a la perspectiva medioambiental es considerado y evaluado por las partes interesadas de la misma. Por esto es que la mayoría de las empresas analizadas nombraron a la perspectiva medioambiental como algo fundamental en la RSE.

Al ser de variados ramos de actividad, las empresas encuestadas llevan a cabo acciones distintas hacia sus partes interesadas, como es el caso de una emergencia médica que en cuanto a las acciones hacia la comunidad nombra la preocupación por el cuidado de la salud de las personas que trabajan en la empresa, así como la de las personas insertas en la comunidad en que viven.

Por último, una par de empresas afirman en sus definiciones que cumplir con las obligaciones legales es parte de la RSE. En cuanto a este punto como hemos destacado en capítulos anteriores, no creemos que cumplir estrictamente con lo exigido por las leyes sea una acción de RSE, sino que es un punto de partida para

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

aplicar la misma, dado que ser socialmente responsable implica ir más allá de lo exigido por las leyes, ya que cumplir con las mismas está en las obligaciones de cualquier empresa, sea socialmente responsable o no.

### **6.2.2 - Pregunta 2: ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?**

Al plantear esta pregunta se buscó averiguar qué tipo de acciones llevan a cabo las empresas en Uruguay para poner en práctica la RSE, así como averiguar hacia qué stakeholders y dimensión de la RSE apuntan dichas acciones. Dicho esto es que expondremos el análisis de las respuestas a esta pregunta dividido en acciones hacia los empleados, la comunidad, el medioambiente, los clientes y proveedores y el Estado.

#### **Empleados**

Las prácticas hacia los empleados que llevan a cabo las empresas analizadas son de lo más variadas, las cuales dependen mucho del rubro de la empresa de que se trate. Por ejemplo, una empresa de servicios odontológicos, así como otra de servicios de atención médica cubren a los empleados y sus familias de forma gratuita en dichos temas.

Otro ejemplo, es el caso de una empresa de ingeniería y construcción que realiza obsequios a sus trabajadoras para el día internacional de la mujer como forma de

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

reconocer el importante papel que ellas realizan en el rubro, dado que, aunque dicho rubro esté fuertemente dominado por los hombres, se reconoce a las mujeres que dedican al mismo su trabajo.

Siguiendo con las prácticas de RSE que apuntan hacia los empleados, algunas empresas realizan actividades de integración entre los mismos empleados y sus familias en días especiales, como lo son las jornadas del día del niño, de la madre, del padre y del abuelo. Este tipo de actividades son las más comunes en nuestro medio en cuanto a RSE hacia los empleados.

Por otra parte hay empresas que realizan descuentos en las ventas de sus artículos para sus empleados y entregan canastas navideñas en las vísperas de Navidad.

En uno de los casos analizados, la empresa cuenta con un comedor para sus empleados, y en caso de que algún empleado tenga problemas con su dieta por alguna enfermedad, se le preparan alimentos especiales por fuera del menú.

En otra empresa se lleva a cabo el día de la fruta, el cual consiste en que en un día a la semana ésta compra frutas para que todos sus empleados dispongan de ellas durante la jornada laboral. Con esto se busca contribuir a generar costumbres de sana alimentación entre el personal.

En línea con lo anterior se da el caso de una empresa que dispone de clases de yoga para sus empleados, otra que organiza corre caminatas entre los mismos, otra



## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

que acostumbra dictar charlas sobre salud cardiovascular, drogas y nutrición, así como un par de empresas que otorgan especial atención a la salud y seguridad laboral de su personal para lo cual generan boletines informativos sobre esos temas. También hay un caso en el que la empresa dicta talleres de abordajes del stress para el personal con mayor presión psicoemocional.

Estas prácticas nombradas anteriormente son las que apuntan al cuidado de la salud del personal, ya sea mental ó física, a que se incorporen buenas costumbres alimenticias y deportivas, lo cual es coherente con las corrientes de vida sana de hoy en día.

Anteriormente se nombraron las acciones más típicas, como son las jornadas de integración y la prestación de los servicios de las empresas de forma gratuita al personal, ya que esto es lo que más al alcance de la mano tiene la empresa, porque es aportar algo del rubro al que la misma se dedica. Esto es algo muy bueno, dado que es importante para el personal saber que puede contar con los servicios de la empresa para la cual trabaja cuando lo necesite y sin ningún costo, que tal vez de otra forma no podría afrontar.

Por otra parte hay empresas que realizan, además de las acciones anteriores, otro tipo de prácticas como es el caso de una de ellas que otorga un pago de 10.000 a 20.000 pesos, dependiendo del caso laboral del funcionario, en el momento del nacimiento de un hijo. También hay empresas que pagan salarios por encima de

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

la media de su rubro, lo que les puede llevar a una ventaja con respecto a sus competidores en cuanto a la captación de personal capacitado y a que los empleados se vean más incentivados a comprometerse con la misma y haya menos rotación del personal en los puestos de trabajo. También hay un caso en que la empresa otorga préstamos a sus empleados sin cobrarles ningún tipo de interés financiero.

Entre las prácticas que nos restan nombrar, encontramos dos empresas que entregan ropa de trabajo y uniformes a su personal, renovable en cada temporada, lo cual es un acto que ahorra los costos de vestimenta y de desgaste de la misma, que de otra forma debería ser de cargo del empleado.

También es de destacar que varias empresas declaran dar apoyo a sus empleados para que los mismos se capaciten, o sea, se les otorga facilidades laborales por estudios, así como muchas veces se les financia dichos estudios. Esto es de gran importancia, dado que los estudios técnicos y universitarios cursados por los empleados generan nuevas capacidades que luego serán aprovechadas por la empresa y además se contribuye al desarrollo intelectual de la persona.

Para ir cerrando las prácticas llevadas a cabo por las empresas hacia los empleados, es llamativo que sólo una de las 15 analizadas que declara tener prácticas de reubicación de empleados que presentan incapacidad para realizar el trabajo para el cual originalmente fueron contratados. Lo llamativo deriva de que

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

se esperaban mayores casos de este tipo, aunque dicho caso es muy relativo al rubro a que se dedique la empresa, porque muchas veces no hay lugar para dicho empleado dentro de la misma, pero ello no quita que la empresa pueda ayudar a reubicarlo en el mercado laboral pero fuera de ella.

Por último, un caso muy poco común en nuestra sociedad, o tal vez no se esperaba contar con el mismo, es el de una empresa que cuenta con una biblioteca recreativa para los empleados y sus hijos, la cual se gestiona por medio de un programa de préstamos y libros disponibles, en el cual el empleado puede ingresar por la web y saber qué libros puede tomar en préstamo. Además se le pueden enviar libros por Internet. Con esta biblioteca, la empresa busca fomentar la lectura entre su personal y sus hijos que estén en la etapa de niños, para lo cual la empresa se preocupa por transmitirles y hacer entender los beneficios que tiene la lectura desde niño, así como ello ayuda a desarrollar capacidades de comprensión lectora y a escribir de forma correcta.

### Comunidad

Cuando nos referimos a la comunidad hay variadas acciones llevadas a cabo por las empresas analizadas, aunque la mayoría apuntan hacia ayudas con sus servicios a asociaciones benéficas que atienden personas carenciadas. Dentro de este tipo de prácticas están las ayudas a asociaciones como Niños con Alas,

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

UNICEF, ONG's, donaciones de materiales y dinero a escuelas carenciadas y bibliotecas.

Dentro de este tipo de acciones, una empresa colabora prestando sus servicios médicos para el programa Padrinos de Niños con Alas, el cual busca disminuir la marginalidad infantil. También realiza jornadas de vacunación y educación en los barrios más carenciados. Esta misma empresa presta sus servicios médicos de forma gratuita a un número determinado por año de jóvenes del interior que se mudan a Montevideo para comenzar sus estudios terciarios. En línea con ello, otra empresa presta sus servicios odontológicos de forma gratuita a asociaciones sin fines de lucro.

A su vez, hay casos de compras y donación de sillas de ruedas, construcción y donación de una casa a Un Techo para mi País, limpiezas de playas, colectas de fondos para donar a Un Techo para mi País por medio de la organización de conciertos. También hay un caso de una empresa que anualmente organiza una carrera, por medio de la cual recolecta fondos por las inscripciones, y luego dona el 30% de los mismos a la Confederación Atlética del Uruguay.

Dentro de este apartado corresponde nombrar la realización de charlas educativas en escuelas y centros Caif del interior sobre prevención de adicciones que lleva a cabo una empresa de servicios médicos. También las charlas técnicas realizadas en la Universidad del Trabajo por parte de otra empresa, así como las ayudas a

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

universidades públicas y privadas, y a liceos que realizan algunas de las empresas encuestadas.

Todas las acciones nombradas hasta el momento son las más comunes de ver en nuestra sociedad, ya que las charlas es algo que se puede apreciar en el día a día en nuestro país, así como la solidaridad, ya sea por medio de donaciones de materiales y dinero o por la prestación de servicios gratuitas por parte de las empresas a las asociaciones sin fines de lucro. Esto indica que en la muestra de empresas encuestadas este tipo de actos están bastante atendidos, ya que prácticamente todas afirman realizar acciones de este tipo hacia la comunidad.

Como acciones hacia la comunidad, pero no tan comunes de ver al día a día, encontramos los programas de inserción laboral. En este sentido una empresa constructora lleva adelante esfuerzos para incorporar a su plantilla cada vez más mujeres en todas las áreas de trabajo, desde el staff, siguiendo por los mandos medios y hasta por los puestos operativos. Esto es algo destacable, ya que se busca la igualdad salarial y laboral entre el hombre y la mujer en un rubro que es imperante la presencia masculina en los puestos de trabajo. Otra empresa declara tener un programa de inserción laboral de jóvenes provenientes de contextos críticos, y a su vez, otra otorga pasantías remuneradas a jóvenes sin experiencia laboral y a personas con capacidades diferentes.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Con este tipo de acciones se busca que estos jóvenes aprendan los valores del trabajo, tengan su primera experiencia laboral para más tarde reinsertarse al mercado laboral, ya sea dentro o fuera de la empresa en la que hacen la pasantía, y en el caso de los jóvenes provenientes de situaciones desfavorables, se busca poder cambiar su situación de vida de forma permanente, para que los mismos puedan avanzar y conseguir buenos trabajos estables.

Continuando con programas laborales llevados a cabo por las empresas encuestadas, es importante destacar una empresa que tiene un programa de inserción laboral para jóvenes con capacidades diferentes, lo que es muy destacable ya que se otorga la oportunidad de trabajar a aquellas personas que en la mayoría de las empresas no son tenidos en cuenta para ocupar ningún cargo y generan una satisfacción muy grande en la persona contratada al ser tratados de manera igualitaria que el resto de los empleados.

Otro programa poco frecuente es el que lleva a cabo una empresa que consiste en becas estudiantiles que se otorgan a jóvenes del segmento social que corre mayor riesgo de deserción en el ciclo básico de enseñanza media. El programa consiste en brindarles apoyo en técnicas de estudio, seguimiento psico-pedagógico y contención social para que asistan al proceso educativo. La empresa se compromete con el alumno y su familia a brindarle todo lo necesario para que pueda cursar sus estudios, como: material didáctico, uniformes, ropa de abrigo, calzado y equipo para actividades deportivas, cursos de informática e inglés,

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

cobertura de salud, transporte hacia y desde el liceo, actividades extracurriculares como son los talleres de DESEM, visitas a la empresa y a otras empresas de nuestro país. El alumno se compromete a asistir a clases, obtener buenas calificaciones, tener un comportamiento social adecuado dentro y fuera del liceo, participar de las actividades extracurriculares y rendir todos los exámenes y por último aprobar el año. A su vez, la familia del estudiante se compromete a generar condiciones en el hogar aptas para que el becario pueda estudiar.

Esta empresa de servicios financieros que lleva a cabo las becas mencionadas en el párrafo anterior, hoy en día ha otorgado esta beca a 120 jóvenes. Además dicta cursos de educación financiera en un aula móvil que alcanza a un público de 20 personas, por medio de los cuales ayuda a las personas a hacer buen uso de los servicios financieros y dotarlos de información y conocimientos que permitan tomar mejores decisiones.

Es claro que este tipo de acciones sociales, como otorgar esa cantidad de becas estudiantiles marcan un fuerte compromiso social, a la vez que sólo le es capaz de llevar a cabo a grandes empresas con la capacidad económica que ello conlleva. Pero lo más importante es el fuerte compromiso social que significan acciones de este tipo, ya que este tipo de becas genera mejores estudiantes en los barrios más necesitados, a la vez que dota al alumno de una capacidad de aprendizaje y trabajo muy importante, porque si bien está becado, debe salvar el año, lo que significa esforzarse. A la vez que el alumno aprende, su familia puede entender la

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

importancia de la educación al comprometerse a darle las condiciones para que él estudie, ya que en los barrios más carenciados eso no es fácil de llevar a cabo, con lo cual se logra una mejora social importante.

Si bien destacamos esta acción como algo poco común, no menos importante son todas las prácticas nombradas anteriormente en el plano social, dado que las ayudas, ya sea en dinero o con donaciones de materiales, ropas, libros o con los servicios de la empresa, para con las asociaciones sin fines de lucro, las que se ocupan de niños en situación de marginalidad, las ONG's, etc., son de vital importancia para lograr una sociedad mejor, en la que cada individuo pueda vivir dignamente y demuestran el interés por ello de parte de las empresas.

Ese interés de crear una sociedad mejor y de que cada individuo mejore su situación de vida por parte de las empresas, lo es en la medida que con ello no se haga publicidad y se lleven a cabo como una sincera acción de RSE.

Por último debemos remarcar que una acción hacia la sociedad llevada a cabo por las 15 empresas que respondieron, es prestar ayuda a estudiantes que lo requieran, brindando información para realizar trabajos de investigación.



## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

### Medioambiente

Hemos llegado al plano medioambiental, en el cual no todas las empresas declaran llevar a cabo acciones. Sólo 5 de las 15 empresas analizadas declaran llevar a cabo acciones hacia el medioambiente, y de esas 5 hay 2 que tienen como única acción programas de reciclaje de papel.

Por su parte, las restantes 3 empresas que implementan practicas para con el medioambiente, también llevan a cabo acciones como la recolección para reciclado de pilas, baterías, papel, cartón, tapas plásticas y boletos de ómnibus urbanos, no sólo de sus funcionarios, sino las de sus barrios y cercanías. Además una de ellas destaca el ahorro en la utilización de energía eléctrica y el manejo eficiente de los recursos naturales para preservar el medioambiente para las generaciones venideras.

Dos empresas declaran hacer clasificación de residuos, dado que manejan desechos hospitalarios. Una declara participar en la campaña de DERES Restar es Positivo.

Una de las empresas declara tener una bomba economizadora de agua para el uso de la misma en sus instalaciones, iluminación bajo consumo, riego automatizado, ozono en la circulación de aire acondicionado.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Por último, otra empresa destaca que hizo un recambio de los antiguos equipos informáticos por PC's de bajo consumo y estableció pautas para el uso de las sirenas de sus ambulancias (dado que presta servicios de asistencia médica), para disminuir la contaminación sonora.

Podemos notar que es evidente que el plano medioambiental está en un segundo lugar para la mayoría de las empresas encuestadas, ya que las acciones son escasas en la mayoría de ellas y con poca inversión de esfuerzos en las mismas. Incluso hubo empresas con fuerte peso en el plano de la comunidad que no declaró ninguna acción para con el medioambiente.

### Clientes y proveedores

En cuanto a estos stakeholders, sólo 3 empresas declaran llevar a cabo acciones hacia los clientes y proveedores.

Las mismas afirman que se lleva a cabo una comunicación totalmente verídica y transparente sobre las prestaciones de los productos de la empresa y sobre los riesgos de los mismos, a su vez una comunicación totalmente transparente plasmada en códigos de ética para con los proveedores y los clientes, así como en la atención de sus quejas y reclamos. También declaran que los productos que ofrece la empresa llevan una estricta relación de calidad-precio porque lo que se busca con ellos es una relación de confianza mutua y a largo plazo con los

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

clientes, así como se les ofrece garantías totales sobre los productos de la empresa que no funcionen como deben.

Del mismo modo afirman que buscan proveedores que ofrezcan garantías, que trabajen de la misma forma que la empresa, que le puedan dar esa confianza necesaria para el trabajo continuo a largo plazo y que los mismos sientan como una obligación el ser transparentes y verídicos al llevar a cabo negocios.

Una de ellas lleva a cabo capacitaciones periódicas a sus distribuidores y clientes de forma gratuita, así como ofrece a sus clientes, también de forma gratuita, un software moderno de asistencia comercial que otorga a los mismos mayor profesionalismo y conocimiento.

Podemos observar que se declaran prácticas de transparencia para con proveedores y clientes y capacitaciones a estos últimos, así como todas las acciones descritas anteriormente, para buscar las relaciones de confianza y a largo plazo con los mismos, dado que los proveedores y clientes de las empresas son fundamentales para el correcto desarrollo de la cadena de valor, ya que las relaciones de confianza y a largo plazo son más redituables que llevar a cabo relaciones poco transparentes que en cualquier momento pueden dar término a las relaciones comerciales.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

### Estado

Cuando las empresas hacen referencia a que cumplen estrictamente y sin ninguna falta con las obligaciones legales, ya sea impositivas o laborales, o cuando dicen que se respetan todos los derechos del trabajador, están afirmando que cumplen con la ley, y el interesado en que se cumpla la ley, principalmente será el Estado.

Algunas de las empresas encuestadas dicen, no sólo cumplir con la ley impositiva y laboral, sino también otorgar licencias especiales a sus empleados, por ejemplo por lactancia, por fallecimiento de un familiar directo, lo cual está contemplado en las leyes laborales. Por esto es que no podemos decir que estos actos de cumplimiento de leyes laborales e impositivas sea RSE, dado que como hemos dicho anteriormente, el cumplimiento de la ley es un punto de partida para aplicar la RSE, ya que esta última va más allá del cumplimiento de la primera, por lo cual implica sobrepasarla.

### **6.2.3 - Pregunta 3: ¿Qué motivó a su empresa a comenzar a implementar la RSE?**

En las respuestas a esta pregunta encontramos casos en los que el motivo se repite. Así ocurre con 3 empresas que declaran que las acciones de RSE ya estaban presentes desde la creación de la empresa, y que luego cuando se comenzó a conocer lo que es la RSE, esas acciones cayeron dentro de ésta sin que se supieran que eran actos de RSE.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Algo parecido sucede con el caso de 3 empresas que dicen que la forma de hacer las cosas de acuerdo a RSE es algo que ya venía aplicando desde siempre la dirección de las mismas, y que esa es su forma de actuar.

Vemos que estas empresas parecen no tener un motivo en particular para aplicar RSE, sino que es algo traído desde las costumbres, la forma de trabajar y las culturas de las mismas, incluso algo que se venía haciendo desde antes que se conociera el concepto de RSE, por lo cual cuando éste se dio a conocer, estas empresas ya estaban llevando a cabo acciones que se incluyen en el mismo.

Siguiendo con las respuestas obtenidas a estas preguntas, pasamos a plasmar las respuestas que no caen dentro de los casos anteriores. Aquí encontramos diversos motivos como la preocupación por la comunidad, por las condiciones laborales y de capacitación de los empleados; mejorar las condiciones de vida de los stakeholders, devolver a la sociedad lo que ella aporta a la empresa, el compromiso de mejorar la sociedad, el respeto por el medioambiente y la comunidad, el interés porque los empleados crezcan y se desarrollen.

Estos motivos apuntan hacia los empleados y los demás stakeholders descritos como la sociedad. Las ideas de mejoras de la sociedad, de las condiciones laborales y del medioambiente, así como de las condiciones de vida de clientes, proveedores y demás interesados es un motivo bastante generalizado en las

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

empresas analizadas, aunque cada una lo dice de distinta forma. Lo importante es que el motivo de mejorar las condiciones de vida de la sociedad en general (lo que incluye su medioambiente), es el primer paso para comenzar a aplicar RSE en muchas de las empresas que así lo hacen.

Otras razones expuestas es el caso de una empresa que afirma que en su credo se encuentra expresado el compromiso que asume frente a los stakeholders, y otra expresa que la razón para aplicar RSE es la forma de actuar basada en valores que expresan la cultura corporativa y el compromiso que la empresa tiene por aplicar esos valores. Aquí vemos nuevamente el tema de la cultura y los valores. Estas empresas afirman que esa es su forma de actuar, y son esos valores los que motivaron a llevar a cabo la RSE.

En las respuestas a estas preguntas se encuentran 2 casos de cambios internos en la empresa que han motivado a aplicar RSE. Uno de ellos consistió en que en la empresa hubo una transformación del área de RRHH a Gestión Humana con una diversificación de políticas y prácticas de gestión en materia de personas, lo que contribuyó a formalizar el desarrollo de la RSE en la empresa (dado que la misma se venía aplicando mediante acciones aisladas), conformándose en una línea de acción definida que hoy cuenta con presupuesto y se profesionalizó en su desarrollo. El otro caso es de una empresa que afirma que la tradición de realizar acciones espontáneas motivó a la sistematización de la gestión en RSE.

Finalmente, nos resta enunciar dos casos más. Uno es el que corresponde a una empresa que declara que el motivo para aplicar RSE es que ello reporta beneficios morales y legitima la actuación de la empresa. El otro caso declara que el principal motivo fue la participación activa de miembros de la empresa en ACDE y en la realización del IRSE.

**6.2.4 - Pregunta 4: ¿Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?**

En relación a esta pregunta la totalidad de las empresas que respondieron la encuesta están de acuerdo que la RSE no es publicidad, lo que es correcto ya que como se ha explicado a lo largo del presente trabajo, la RSE es una estrategia que se implementa en todo los procesos, políticas, decisiones y actos de la empresa y no constituye un acto puntual como puede ser una publicidad.

Con respecto a la consideración de la RSE como un costo social solo 3 empresas respondieron afirmativamente en este sentido, lo que demuestra que solo el 20 % de las empresas que respondieron, perciben la RSE como gasto que no genera retornos a la empresa, lo que de acuerdo a lo expuesto en este trabajo es una concepción errónea ya que la RSE genera beneficios para la empresas que la aplican.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

La mayoría de las empresas consideran que la RSE no es publicidad ni un costo social, ya que la conciben como una estrategia, una forma de hacer negocios, una inversión que genera resultados en el mediano y largo plazo. Creemos que este punto es importante, ya que es correcto que las empresas piensen en la RSE como una herramienta de gestión que se integre en todas las áreas, se implemente en el día a día con el objetivo de permanecer en el tiempo, pero a su vez, ser compatibles con el medio y la comunidad en el cual se hayan inmersas. Esta concepción es fundamental para que la RSE se siga desarrollando en Uruguay, ya que si se difunde erróneamente que la RSE es un costo para la empresa, probablemente pocas estén dispuestas a comenzar a desarrollar estas prácticas. Los beneficios que trae la RSE conjuntamente con la dinámica del mundo actual son las que obligan y permiten que la RSE esté siendo desarrollada cada vez en más empresas.

Dentro de los beneficios que las empresas destacan y que permiten considerar a la RSE como una estrategia o inversión, encontramos que los consumidores prefieren los productos de empresas socialmente responsables, genera una mejor imagen de mercado, mayor ciclo de vida, sostenibilidad y credibilidad.

Al igual que lo analizado en la pregunta número uno, aquí podemos ver que la mayoría de las empresas tiene una concepción correcta de lo que constituye la RSE, al no considerarla ni publicidad ni un costo social, lo que es punto de partida



muy importante para que luego la RSE sea implementada adecuadamente en todos los sectores de la empresa y sea dirigida a los stakeholders correspondientes.

**6.2.5 - Pregunta 5: ¿Considera que la RSE afecta competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?**

De las 15 empresas que respondieron la encuesta, solamente dos consideran que la RSE no afecta su competitividad. Estas mismas empresas son las que en la pregunta anterior respondieron que consideraban la RSE como un costo social, lo que tiene lógica porque si consideraran que la misma afecta a la competitividad de la empresa no considerarían a la RSE como una resignación de rentabilidad sino como una estrategia o herramienta de gestión con la cual pueden influir en sus resultados.

Por su parte las restantes 12 empresas (una no contestó esta pregunta) manifestaron que la RSE afecta su competitividad. Solo una de ellas aclaró que en el corto plazo no se veía afectada la competitividad pero si en el largo plazo. Dentro de las razones expuestas por las empresas para explicar su respuesta tenemos que en la actualidad las empresas buscan asociarse y establecer relaciones comerciales con aquellas que tienen un comportamiento socialmente responsable, esto mejora el poder de negociación tanto con clientes como con proveedores, tal como se explicó en el capítulo 4 del presente trabajo, y permite generar lazos más allá de los comerciales, logrando una mayor fidelidad.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Otras razones por las cuales las empresas consideran que su competitividad se ve afectada por la RSE es porque mejora la imagen externa e interna, les permite obtener apoyo de organismos internacionales que exigen balances sociales e indicadores de RSE y el ser un lugar bien calificado para trabajar les permite atraer y retener personal calificado. Otra razón por la cual las empresas consideran que su competitividad se ve afectada por la RSE, se mencionó en la pregunta anterior y tiene que ver con que esta le da una preferencia ante productos de similar precio y calidad sobre los competidores actuales, lo que las coloca en una mejor situación para afrontar las amenazas por ingreso de nuevos competidores y de productos sustitutos tal como se explicó en el capítulo 4.

Es importante recalcar la aclaración realizada por una empresa a la hora de responder esta pregunta y es que la competitividad se va a ver afectada en la medida que los consumidores comiencen a adquirir patrones de consumo basados en la RSE y en la medida también que las distintas empresas comiencen a difundir sus prácticas de RSE.

Consideramos que las respuestas obtenidas en relación a esta pregunta fueron buenas ya que en general concuerdan con lo que se expuso en el capítulo 4, lo que permite concluir que las empresas encuestadas tienen una buena percepción de los consecuencia que tiene la RSE en su competitividad, lo que les permitirá desarrollarla adecuadamente para sacar ventajas competitivas en cada una de las fuerzas desarrolladas por Porter en su teoría.

**6.2.6 - Pregunta 6: ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?**

De las 14 respuestas obtenidas en relación a esta pregunta (una empresa no respondió), 6 empresas afirmaron que sus competidores llevan a cabo estrategias de RSE. Luego encontramos que 2 empresas dan a entender que sus competidores aplican estrategias de RSE pero no están seguros de si realmente este es su accionar. Por otra parte encontramos que 3 empresas, si bien afirman que sus competidores no llevan a cabo practicas de RSE, aclaran que estos realizan acciones puntuales, aisladas pero no de forma sostenida y de manera formal. Por último tenemos que 3 empresas declaran que sus competidores no aplican RSE.

En base a estas respuestas podemos ver que la mayoría de los competidores de las empresas encuestadas están desarrollando o en vías de desarrollar estrategias de RSE, lo que es muy positivo no solo para las propias empresas que la practican sino también para la comunidad y medio en el que operan, así como también para sus competidores o socios comerciales, ya que pueden llevar acciones de manera conjunta de forma de lograr un impacto mayor en sus distintas practicas de RSE. En este sentido cabe aclarar que una de las empresas encuestadas afirmó que lleva acciones de RSE en forma conjunta con sus competidores.

Hay empresas que son pioneras en su sector a la hora de comenzar a implementar estrategias de RSE, y comienzan a desarrollar estas prácticas porque consideran

que es lo mejor para su negocio y para lograr la permanencia y sustentabilidad en el tiempo. En cambio hay otras que dentro de las razones para comenzar a desarrollar la RSE buscan seguir el comportamiento de sus competidores para no ver relegadas su imagen dentro del mercado, si bien esto no fue declarado explícitamente, creemos que puede ser un motivo tenido en cuenta por las empresas a la hora de decirse por comenzar a aplicar la RSE. En la respuestas a esta preguntas vimos que la mayoría de las empresas encuestadas tienen competidores que están desarrollando estrategias de RSE por lo que podemos decir que una empresa que comience a desarrollar la RSE en un sector, en general, a corto o largo plazo termina obligando al resto de sus competidores a llevar acciones de RSE.

**6.2.7 - Pregunta 7: El costo que implica llevar a cabo la RSE, ¿es traducido a los precios?, o ¿significa un aumento de gastos?**

Ninguna de las empresas encuestadas traslada los costos de llevar a cabo las distintas prácticas de RSE al precio de sus productos y/o servicios. Esto nos parece lógico, ya que no tendría ningún sentido hablar de RSE si ésta termina siendo financiada directa o indirectamente por los clientes o por la comunidad a la cual se pretende ayudar. No podemos hablar de ninguna manera de responsabilidad social cuando la empresa no está brindando ningún tipo de ayuda real, sino que solo estaría buscando hacer publicidad con acciones y distintas

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

prácticas de RSE pero que en definitiva terminan siendo financiada por la propia comunidad y el aporte de la empresa en cuestión es nulo.

De lo anterior se desprende por lo tanto que las 15 empresas que respondieron a nuestra encuesta, ven incrementados sus gastos a consecuencia de la RSE. Si bien el objetivo de esta pregunta era investigar si las empresas trasladan los costo de la RSE a los precios de sus productos, al igual que en la pregunta número 4, muchas empresas aclararon que para ellos la RSE no significa un costo sino más bien una inversión, ya que la implementación de la misma permite conseguir beneficios especialmente a largo plazo. Es importante esta aclaración, ya que como venimos mencionando a lo largo de este trabajo, la RSE permite obtener muchos beneficios y no puede ser considerada simplemente como un gasto que no tiene ningún retorno.

A su vez es importante destacar que 5 empresas mencionaron que los gastos de RSE están incluidos en sus presupuestos, lo que demuestra el gran avance que tienen algunas empresas en este tema, considerando a la RSE como una herramienta de gestión, a la cual le asignan recursos y formulan objetivos. En estos casos podemos ver que existe una gran planificación para llevar a cabo la RSE, lo que permite ver que esta es considerada como una estrategia que es planeada y luego concretada para mejorar el rendimiento de la empresa. En este sentido, encontramos que una empresa destina el 1 % de sus beneficios para llevar a cabo los distintos programas de RSE.

**6.2.8 - Pregunta 8: ¿Considera que la RSE es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?**

Solamente 3 de las 15 empresas que respondieron a nuestra encuesta no consideran a la RSE como una estrategia empresarial. Dos de ellas expusieron sus razones, una argumentó que la RSE surgió naturalmente y sin objetivos concretos, y la otra estableció que considera a la RSE como un aporte social.

Con respecto al último caso mencionado en el párrafo anterior, podemos afirmar que la concepción que tiene la empresa acerca de la RSE está equivocada, ya que aquí no podemos hablar de RSE sino que estamos ante un caso de filantropía, ya que como surge también de la respuesta a la pregunta número 1, esta empresa busca contribuir con el desarrollo de la sociedad y de sus empleados pero estas acciones no están en marco de un plan estructurado que se implemente en el día a día de la empresa sino que se refieren a acciones aisladas buscando realizar un aporte social.

Con respecto a la empresa que respondió que no consideraban a la RSE como una estrategia porque ésta surgió naturalmente y sin objetivos concretos, si analizamos la respuesta a la pregunta 1, vemos que adopta la definición de la ISO 26000 que tal como se vio en el capítulo 2 establece que la RSE se integra en toda la organización, por lo que según esta respuesta, parecería que la empresa considera

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

a la RSE como una estrategia al concebir que debe ser integrada en todos sus procesos, pero si luego consideramos lo que respondieron a esta pregunta argumentando que no consideran a la RSE como una estrategia porque ésta había surgido naturalmente, manifestando que no hay una planificación premeditada, hace incompatible ambas respuestas.

Con respecto a la tercer empresa que manifestó que no consideraba a la RSE como una estrategia, si analizamos su respuesta a la pregunta 1 vemos que en ningún momento habla de acciones inmersas en toda su organización o que se lleven a cabo día a día, por lo que es correcto que no considere a la RSE como una estrategia, lo que si bien habla de una coherencia entre las respuestas a las dos preguntas, tenemos que decir que esta empresa tiene una concepción equivocada de la RSE y que las distintas acciones que lleva a cabo son acciones filantrópicas.

Si ahora nos enfocamos en lo que respondieron la mayoría de las empresas (12 de 15), vemos que consideran a la RSE como una estrategia empresarial.

Dentro de los objetivos que las empresas mencionaron para esta estrategia tenemos:

- Lograr la satisfacción de los empleados y un buen clima laboral
- Lograr sentido de pertenencia de los empleados
- Brindar apoyo a la comunidad
- Obtener fidelidad de los clientes

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

- Lograr buenas relaciones con los proveedores
- Apoyar crecimiento y desarrollo de la sociedad
- Ganar prestigio
- Ser más rentables
- Lograr la permanencia en el mercado
- Mejorar la competitividad de la empresa
- Satisfacer a todos los stakeholders
- Proteger al medio ambiente

Podemos ver que la mayoría de estos objetivos fueron manejados en el capítulo 3 cuando se vieron las distintas dimensiones de la RSE, lo que demuestra que las mayoría de las empresas que respondieron llevan a cabo un manejo adecuado de la RSE. Un adecuado manejo conceptual de lo que implica la RSE es fundamental para que ésta pueda ser implementada adecuadamente por las empresas.

### **6.2.9 - Pregunta 9: ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE? ¿Cuáles?**

De las 14 empresas que respondieron a esta pregunta (una empresa no respondió) solamente 2 empresas consideran que no reciben ningún beneficio por aplicar la RSE.

En el caso de estas 2 empresas, consideramos que estamos ante dos casos de filantropía ya que estas empresas no consideran a la RSE como una estrategia y



## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

consideran a esta como un aporte a la sociedad por el simple hecho de formar parte de la misma y ser un tema que involucra a todos. Si bien estas empresas son coherentes con su concepción de la RSE al considerar que no percibe beneficio de esta, es importante recalcar que de acuerdo a lo manejado en el presente trabajo el concepto de RSE de estas empresas no es correcto.

Por su parte, las doce empresas restantes consideran que perciben beneficios por aplicar la RSE, entre los que encontramos los siguientes:

- Percepción externa como empresa responsable
- Mejor clima laboral y compromiso interno
- Buen posicionamiento en el medio
- Ser vistos como empresa líder
- Retención del personal
- Satisfacción de promover una mejor calidad de vida y respetar recursos naturales
- Elemento preferencial ante otras empresas
- Franco relacionamiento con la comunidad
- Permanencia en el mercado
- Gran respaldo de los stakeholders
- Fidelidad de los clientes
- Mayor productividad

También queremos resaltar el caso de una empresa que sufrió un incendio total, en donde los seguros estaban mal y no cubrían las pérdidas ocasionadas por aquel. La

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

empresa declara que fue gracias a la RSE que venía implementando hace un tiempo, que pudo salir adelante ya que obtuvo un gran apoyo de todos sus stakeholders. Por ejemplo, la competencia y proveedores les prestaron maquinas, elevadores y ampliaron sus créditos.

Como podemos ver, la mayoría de los beneficios mencionados se corresponden con los objetivos enunciados en la pregunta anterior y con los manejados en el presente trabajo. A su vez, queremos destacar que varios de ellos fueron mencionados por muchas empresas.

Es importante que la mayoría de las empresas perciban los beneficios de aplicar la RSE, para comprobar el sentido de la RSE como estrategia empresarial ya que no tendría sentido hablar de la RSE como una estrategia empresarial si no se percibe beneficios por aplicar la misma. Por otro lado, esto también es importante para continuar desarrollando la misma y para incentivar a que otras empresas también la desarrollen.

### **6.2.10 – Pregunta10: En caso que perciba beneficios por aplicar la RSE ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?**

Con respecto a esta pregunta hay dos empresas que no contestaron ya que como vimos en la pregunta anterior consideraban que no percibían beneficios por aplicar la RSE. Por su parte, de las restante 13 empresas que respondieron a nuestra

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

encuesta, 8 afirmaron que no tienen ningún método para cuantificar los beneficios de la RSE y 5 contestaron que sí.

En relación a las 8 empresas que afirmaron que no disponen de una forma para cuantificar la RSE, queremos destacar que 4 de ellas, declaran que los beneficios son evidentes y que no hay duda de que existen.

Dentro de los distintos métodos que mencionan las empresas para cuantificar los beneficios de la RSE encontramos:

- Encuestas a colaboradores
- Balances anual de programas
- Estudio de clima interno
- Estudios de opinión pública y de clientes
- Indicadores de rotación del personal y de ausentismo

De las 5 empresas que respondieron afirmativamente a esta pregunta, 4 proponen como una forma de cuantificar los beneficios de la RSE realizar encuestas a sus colaboradores o realizar estudios del clima interno.

Creemos que los métodos mencionados por la empresas sirven para analizar y corroborar los beneficios que genera la RSE, es decir para determinar que realmente existen, pero no permiten identificar cuantitativamente los resultados de

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

aplicar la RSE. Los mecanismos nombrados no permiten traducir las prácticas de RSE en un resultado concreto que pueda ser incluido en los estados contables. Estos métodos sirven para monitorear y evaluar como se está desarrollando la RSE en la empresa pero no para cuantificar los beneficios de la misma. Por ejemplo a través de una encuesta a sus empleados, una empresa puede evaluar en que medida los distintos programas desarrollados en relación a los mismos han incidido para que estos se encuentren a gusto en la empresa y puedan mejorar sus rendimientos, pero no para cuantificar en que medida esos programas han servido para mejorar los resultados de la empresa.

Queremos destacar una empresa que evalúa la performance en términos de RSE a través del IRSE pero declara que no dispone mecanismos para cuantificar los beneficios.

Sin perjuicio de lo anterior, también queremos decir que aunque todos estos métodos se aplicaran de forma conjunta por una empresa, resultarían insuficientes para evaluar la RSE, ya que hay stakeholders que se están dejando de lado como por ejemplo los proveedores, el medio ambiente y el estado, además de que las empresas que respondieron solo aplican uno o dos de los métodos mencionados anteriormente.

### **6.3-CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS**

Para terminar con la parte práctica y de acuerdo a las respuestas obtenidas y analizadas en el presente capítulo, haremos una clasificación de las empresas que respondieron a nuestras preguntas según estén acorde o no con nuestro concepto de RSE en:

- Empresas que se limitan a cumplir con la ley
- Empresas que realizan actos de filantropía
- Empresas socialmente responsables

Esta clasificación se hará de acuerdo al análisis conjunto de todas las preguntas de cada encuesta, ya que en un par de casos, encontramos contradicciones entre una pregunta y otra de una misma encuesta, por ello consideraremos la generalidad de las respuestas obtenidas de esos casos para concluir cuando una empresa es en verdad socialmente responsable según nuestro concepto o no.

Dentro del primer grupo, si bien no encontramos el caso de ninguna empresa que considere que ser socialmente responsable sea exclusivamente cumplir con la ley, hay 2 de las 15 empresas que nombran dentro de sus prácticas de RSE el cumplir con los derechos del trabajador, las obligaciones fiscales y legales. No obstante, queremos aclarar que estas 2 empresas realizan un conjunto de prácticas y llevan a cabo planes de acción que permiten que las clasifiquemos como socialmente responsables, pero con la salvedad que acabamos de realizar.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

En el segundo grupo de empresas se encuentran, 2 de las 15 que contestaron las encuestas. Consideramos que estas empresas tienen un concepto erróneo de la RSE, ya que no ven a la misma como una estrategia empresarial que permita obtener beneficios, sino que consiste en una resignación de rentabilidad que se realiza como un aporte social por considerar que la empresa tiene un compromiso con el desarrollo de la sociedad.

Estas empresas realizan este aporte como forma de sostener la sociedad en que las mismas actúan, para lograr una mejoría y que la misma no se desmorone y con ellos la propia empresa, ya que la misma se ve como parte de dicha sociedad. Si bien no hablamos de RSE, la empresa es consciente de que es parte de la sociedad.

Por último encontramos que 13 de las 15 empresas (aquí están incluidas las 2 empresas a las cuales nos referimos en la primera categoría), tienen una forma de concebir la RSE, casi en su totalidad, tal como la hemos definido a lo largo del presente trabajo. Es decir, consideran la RSE como una estrategia empresarial que se encuentra inmersa en la actividad diaria de la empresa, que es planificada, que sobrepasa lo que exigen las leyes y por medio de la cual se obtienen beneficios económicos principalmente en el largo plazo.

## **CAPITULO 7- CONCLUSIONES**

### **7.1-CONCLUSIONES CONCEPTUALES DE LA RSE**

Hoy en día las empresas pueden no ser vistas como un conjunto meramente económico que sólo se preocupan por obtener beneficios económicos. La evolución del pensamiento, tanto de los consumidores como de la sociedad en general parecen impulsar a las empresas a tomar conciencia de que forman parte de la misma, y que como tales, deberían llevar a cabo un actuar que tenga en cuenta los valores sociales, las preocupaciones laborales, medioambientales y de la comunidad en general.

En vista de ello, como forma de sobrellevar esta situación y afrontar los nuevos desafíos, es que las empresas se han planteado una nueva forma de llevar a cabo los negocios en la cual se tienen en cuenta los objetivos, no sólo meramente económicos, sino también laborales, sociales y medioambientales. Es en este sentido que nacen las distintas concepciones de la RSE.

De acuerdo a lo expuesto en el Capítulo 2 vemos que las organizaciones encargadas de promover la RSE en las distintas partes del mundo tienen distintas definiciones de lo que entienden por RSE, aunque todas apuntan hacia un mismo sentido.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Partiendo del análisis de estas definiciones, y de acuerdo a nuestro entender la RSE implica llevar a cabo una estrategia que busca obtener beneficios económicos, pero también actuar de acuerdo a objetivos sociales, laborales y medioambientales. Como toda estrategia empresarial, debe ser ejecutada en el accionar diario de la empresa, siendo implementada en todas sus políticas y procesos, por todos sus empleados y de acuerdo a los más altos valores y principios éticos.

A su vez, queremos destacar el carácter de voluntariedad de la RSE, ya que implica llevar adelante acciones que sobrepasen lo exigido por las leyes. Si esto no fuera así, actuar de acuerdo a RSE sería obligatorio, dado que cumplir con las leyes es algo preceptivo. Dado esto, creemos que cumplir con la ley es un punto de partida para comenzar a aplicar RSE, ya que no se puede pensar en una empresa que lleva adelante una estrategia de RSE si ni siquiera cumple con las obligaciones que le son impuestas por la ley.

También entendemos que la RSE implica llevar a cabo una estrategia que contemple, además de los intereses propios de la empresa, los de sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, el gobierno y sus instituciones, organizaciones sociales y sin fines de lucro y el resto de la comunidad, actuando de acuerdo a dichos intereses y rindiendo cuentas a los mismos por el accionar de la empresa.



Por último, es de importancia tener en cuenta que si bien el medioambiente no es un stakeholder, el mismo debe ser considerado al llevar a cabo una estrategia de RSE, ya que como planteamos en el Capítulo 3, el medioambiente es una de las 3 dimensiones que hacen a la RSE, junto la dimensión económica y social.

En base a todo lo anterior y a lo analizado en el Capítulo 2 es que llegamos a plantear un concepto propio de RSE, el cual busca tener en cuenta cada uno de los aspectos que implica la misma.

Por ello es que definimos RSE como:

Estrategia empresarial guiada por los más altos valores éticos, que incorpora en las políticas y procedimientos de una empresa, de forma voluntaria, además de los intereses propios, las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales que sobrepasan el mero cumplimiento de la ley, respondiendo por su accionar, y teniendo en cuenta en el mismo, las expectativas de clientes, proveedores, gobierno y sus instituciones, accionistas, directivos, empleados, organizaciones sociales y sin fines de lucro, y el resto de la comunidad.

## **7.2- CONCLUSIONES ACERCA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA RSE**

Surge del análisis realizado en este trabajo, así como de la experiencia nacional recogida al respecto, que la RSE puede ser considerada como una estrategia empresarial que se inscribe en una de las tres estrategias genéricas de Porter, la de diferenciación.

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo 4, la estrategia de RSE ayuda a las empresas protegerse de las 5 fuerzas competitivas descritas por Porter.

En primer lugar, con respecto a la amenaza de la entrada de nuevos competidores al sector en el que actúa la empresa, la fidelidad de los clientes que ha obtenido una empresa socialmente responsable por todo su accionar pasado puede dificultar el ingreso de empresas de nueva entrada, ya que la empresa que aplica RSE viene actuando de forma sostenida de una manera diferente que las demás empresas que sólo se preocupan por los beneficios económicos. Esto se debe a que dicha empresa tiene dentro de sus preocupaciones temas sociales, medioambientales y laborales que son de interés de la comunidad en la que se encuentran insertos sus clientes, y por lo tanto éstos serían menos propensos a cambiar a la empresa socialmente responsable por una de nueva entrada de forma tan fácil.

Con respecto a esta fuerza competitiva, otro factor que ayuda a proteger a la empresa de los nuevos ingresos es el monto que debe invertir el nuevo competidor

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

para sobrepasar las leyes en su accionar, y de esa forma llegar a ser competitivo con la empresa que aplica RSE. Con esto nos referimos a sueldos por encima de la media del mercado para atraer mano de obra profesional y mejor calificada, compras de equipos medioambientales mayores a los que exigen las leyes, así como acciones para con la sociedad, como lo son las prestaciones gratuitas de bienes y servicios, entre otros.

A su vez, es de esperarse que una empresa que aplica RSE ocupe la mayor parte de los canales de distribución, obtenga mejores accesos a materias primas, esté mejor preparada para hacer frente a las exigencias del gobierno y a su vez tenga los conocimientos necesarios y la experiencia generada de llevar a cabo una estrategia de RSE desde hace años, lo cual también la protege de la amenaza de nuevos competidores.

En cuanto a la rivalidad entre competidores existentes, al igual que lo expuesto con respecto a la fuerza competitiva anterior, la lealtad obtenida tanto de la comunidad, y por tanto de los clientes, puede ofrecer una ventaja por sobre las empresas competidoras que no aplican RSE, ya que ante igualdad de precio y calidad, ó incluso con un sobreprecio, los productos de empresas socialmente responsables probablemente serán preferidos a los de la competencia, dado que su distinta forma de actuar es lo que hace a esa preferencia.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

A su vez, esa forma distinta de actuar implica que se lleven a cabo procesos en los que es primordial la calidad de los mismos, la utilización de recursos productivos amigables con el medioambiente, así como la calidad del producto final, ya que la empresa responsable que se preocupa por la comunidad y el medioambiente, tiene como objetivo brindarle a la misma productos sustentables de buena calidad, lo que la diferencia de la competencia.

En relación a las amenazas de productos y servicios sustitutos, al igual que en los casos anteriores el elemento fundamental que ayuda a la empresa a protegerse de esto es la lealtad de sus consumidores, aunque no es totalmente seguro que la RSE proteja a la empresa, ya que la aparición de sustitutos a precios menores puede causarle perjuicios a la misma, sin embargo se está mejor protegido que si no se aplicara RSE.

Con respecto al poder de negociación con clientes, las empresas socialmente responsables al preocuparse por la calidad de sus procesos de producción brindan productos y/o servicios que tienen una excelente relación precio-calidad, lo que los hace atractivos al mercado, lo que sumado a su buena imagen corporativa por actuar de acuerdo a valores éticos, hace que las empresa tenga buenos argumentos para poder negociar con sus clientes, lo que disminuye el poder de estos para bajar precios.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Por otra parte, si el cliente es una empresa que también aplica una estrategia de RSE, preferirá hacer negocios con empresas que actúan de igual forma, ya que también podrán llevar acciones en forma conjunta para promover la RSE. Esto le da a la empresa socialmente responsable en cuestión, un mayor poder de negociación con respecto a este tipo de cliente, dado que los mismos buscarán celebrar alianzas comerciales con empresas que aplican RSE y solicitarán rebajas de precios de otros proveedores no socialmente responsables.

Sin embargo queremos destacar que existen situaciones vistas en el capítulo 4 en las que los clientes tienen un gran poder de negociación, donde la RSE no garantiza que estos no utilicen ese mayor poder de negociación y presionen a la baja de precios, pero sin dudas se encuentran en una mejor posición para defenderse que si no aplicara RSE.

Con respecto a la última fuerza competitiva nombrada por Porter, el poder de negociación de los proveedores, se ve disminuido, por un lado por la distinta forma de actuar expuesta a lo largo de este trabajo, y por otro lado, al igual que en el caso de los clientes, si los proveedores son también empresas socialmente responsables preferirán negociar con empresas que actúan de igual manera.

No obstante, hay situaciones vistas en el capítulo 4 en las que los proveedores tienen un gran poder de negociación, por lo que la RSE no garantiza que estos no utilicen ese mayor poder de negociación y aumenten los precios, pero igualmente

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

la empresa se encuentra en una mejor posición para defenderse que si no aplicara RSE.

En cuanto a los empleados como proveedores de trabajo, el ser una empresa socialmente responsable y brindar condiciones de trabajo superiores a las exigidas por las leyes, hace que estos no estén tan preocupados por negociar dichas condiciones, por encontrarse a gusto en el lugar donde trabajan, y se focalicen en sus tareas laborales lo que mejora su productividad. A su vez las empresas que aplican RSE son más atractivas para retener y adquirir personal calificado.

Considerando al estado como proveedor en caso de licitaciones, las empresas que aplican RSE tienen una ventaja sobre aquellas que no la aplican, ya que el estado en determinadas condiciones se inclina por este tipo de empresas al otorgar dichas licitaciones.

Por todo lo expuesto anteriormente, es que la RSE a través de su accionar, que compatibiliza las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales, genera ventajas competitivas sobre el resto de las empresas que no llevan a cabo estrategias de este tipo, a la vez que permite que la empresa se encuentre en buenas condiciones para protegerse de las distintas fuerzas competitivas.

### **7.3-CONCLUSIONES SOBRE RSE Y LA TEORÍA DE MAXIMIZACIÓN DE LOS BENEFICIOS**

La teoría de maximización de beneficios se basa en que las empresas tienen como única preocupación la obtención y maximización de dichos beneficios para los accionistas, sin importar otro tipo de metas ajenas a las económicas.

Por su parte, la RSE es una estrategia que, como vimos, genera ventajas competitivas a las empresas que lo aplican y permite obtener beneficios económicos, pero para lograr esto se requiere de inversiones que apuntan a cambiar a insumos amigables con el medioambiente, estructurar planes de beneficios para los empleados, pagar sueldos por encima de la media del mercado, llevar a cabo acciones que contribuyan al desarrollo de la sociedad, entre otros. Por ello es que la RSE tiene como preocupaciones, además de la obtención de beneficios económicos, temas sociales, ambientales y laborales.

No obstante, como vimos en el capítulo 5, este tipo de inversiones son de largo plazo, ya que para que los empleados sean más eficientes y estén más conformes con la empresa en donde trabajan es necesario demostrar un compromiso sostenido en el tiempo para con los mismos. Por su parte, para lograr un buen relacionamiento y el aval de la sociedad, el gobierno, generar relaciones duraderas con los clientes y proveedores, etc., se debe demostrar el mismo compromiso constante, dado que la confianza es algo que se va generando mediante acciones

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

repetidas y sostenidas en el tiempo. En este último punto también afectan las acciones que se lleven para con el medioambiente, ya que el mismo es parte de todos los actores que se encuentran insertos en la sociedad, por lo que no contaminar los alrededores de la empresa y tener programas de limpieza de residuos comprometidos y constantes en el tiempo contribuye al bienestar social.

En línea con lo anterior, consideramos que la RSE es una estrategia que requiere un cierto tiempo aprendizaje para implementar los procesos que apuntan a empleados, sociedad y medioambiente, por eso es que hablamos de una estrategia que reporta los beneficios a largo plazo más que a corto plazo.

En este sentido, dentro de los beneficios a los que se hace referencia son: clientes más fieles, proveedores con mejor calidad y precio, una sociedad que la avala, mejorará su imagen, atraerá los mejores talentos, se protegerá de nuevos competidores por medio de la fidelidad de sus clientes, venderá productos de calidad, trabajará en forma eficiente lo que disminuye la utilización de recursos, tendrá empleados motivados y comprometidos con la misma, además de poder competir en mercados internacionales con clientes muy bien informados exigentes en cuanto RSE en el trabajo de las empresas a las que compran (cosa que es prácticamente inalcanzable por las empresas que se aferran a la sola búsqueda de beneficios económicos).



Para concluir podemos decir que, hablando del corto plazo, la RSE parece diferir de la teoría de maximización de beneficios, ya que las inversiones que la primera implica, son vistas como una resignación de rentabilidad por dicha teoría, dado que en este corto plazo los beneficios que sí se esperan en el largo plazo, son difíciles de percibir, con lo cual la empresa socialmente responsable no estaría buscando maximizar beneficios en ese corto plazo. Por el contrario, en el largo plazo dicha teoría y la RSE son compatibles, ya que la RSE obtiene todos los beneficios económicos de su accionar, y por lo tanto estaría buscando maximizarlos, aunque haciendo compatible esta obtención de beneficios con objetivos sociales, laborales y medioambientales.

#### **7.4-CUANTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA RSE**

Según lo investigado, uno de los aspectos en que la RSE presenta mayores complejidades es en la cuantificación de los beneficios que genera la misma.

En este aspecto es difícil determinar cuánto se está ganando por ser una empresa socialmente responsable, es decir, delimitar lo que esta ganaría sin llevar a cabo una estrategia de RSE y cuanto más se gana por aplicar RSE. Por ejemplo, es muy difícil determinar cuánto más beneficios obtiene la empresa porque sus clientes

están más satisfechos, cuánto más beneficios percibe porque sus empleados trabajan de forma más eficiente, etc.

Si bien existen casos particulares en los cuales se logró medir los beneficios obtenidos por determinadas acciones de RSE llevadas a cabo, la realidad es que no existe un método estándar aplicable para todas las empresas, para medir cuantitativamente los beneficios obtenidos por la RSE, ya que la estrategia de RSE otorga un amplio campo para llevar adelante muchísimas y variadas acciones que no permiten determinar un método estándar de medición.

#### **7.5-CONCLUSIONES SOBRE LA RSE EN URUGUAY**

En base a todo lo investigado y expuesto en nuestro trabajo, vemos que la RSE es una estrategia que está creciendo de forma lenta pero sostenida en nuestro país. Esto se puede ver en la cantidad de empresas que van participando en el IRSE año a año. Es así que en el 2003 cuando se elaboró la primera versión del mismo participaron 20 empresas, creciendo sostenidamente este número año a año hasta llegar a 91 empresas en su décima edición en el 2012.

Es de destacar que de acuerdo a las evaluaciones hechas por las propias empresas que practican RSE en el IRSE 2012, la RSE en Uruguay se está desarrollando de buena manera, ya que el valor del IRSE 2012 fue de 4 en un puntaje posible de 1 a

5. Esto demuestra que de acuerdo a los juicios de estas empresas la RSE se está llevando a la práctica adecuadamente.

Sin embargo, según lo que surge del IRSE, los empleados son unos de los stakeholders peor evaluados por estas empresas. Junto con esto se constató que los stakeholders mejor evaluados fueron el estado, los clientes y proveedores, lo que da la pauta de que la RSE en Uruguay se está llevando a cabo desde afuera hacia dentro, lo que, según vimos, no sería correcto o no sería lo ideal.

El IRSE también pone de manifiesto que aquellas empresas que tienen mayor antigüedad participando en el mismo, son las que tienen mejores evaluaciones, lo que demuestra que la RSE es una estrategia que requiere un cierto aprendizaje para que con el paso del tiempo se vayan incrementando las practicas que se desarrollan y se abarquen mayor cantidad de áreas y stakeholders.

De acuerdo a las empresas que participaron en el IRSE y a las que respondieron nuestra encuesta, pudimos ver que la RSE no es exclusiva de algún tipo de empresas en particular, ya que puede ser llevada a cabo por empresas pertenecientes a los distintos sectores. No obstante esto, en Uruguay se observa mayor participación de las empresas privadas del sector servicios en estrategias de RSE, el cual es un sector muy competitivo, lo que puede estar indicando que las empresas afectadas por la competencia son las que más aplican RSE.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

Con respecto a las prácticas llevadas a cabo para implementar la RSE por las empresas encuestadas, vemos que en general son muy variadas pero hay determinadas acciones que se repiten de empresa en empresa.

En relación a los empleados, las prácticas más comunes se refieren a otorgar de forma gratuita los productos que elabora y los servicios que presta la empresa, promover hábitos de vida saludable (brindar frutas, promover el deporte, charlas sobre salud, etc.), capacitaciones y realizar actividades de integración familia-empresa.

En lo que tiene que ver con acciones hacia la comunidad encontramos que las prácticas más comunes llevadas a cabo por las empresas encuestadas son ayuda con prestaciones de servicios u otorgando productos elaborados por la empresas a asociaciones sin fines de lucro que atienden a personas carenciadas, a universidades, liceos y escuelas; charlas educativas en escuelas, liceos y en barrios carenciados; organización de eventos y donación de los montos recaudados; donaciones en especie y en dinero y programas de inserción laboral.

En cuanto al medioambiente es importante destacar que sólo 5 empresas declararon realizar acciones en este sentido. Esto coincide con los resultados del IRSE 2012, dado que el medioambiente fue uno de los stakeholders peor evaluado por las empresas participantes en dicho índice. Como prácticas más comunes

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

podemos destacar procesos de reciclado, ya sea de papel, pilas, cartón, boletos de ómnibus urbanos; la clasificación de desechos y el ahorro de energía eléctrica.

En lo que respecta a las razones por las cuales las empresas encuestadas afirman que comenzaron a aplicar RSE, encontramos como razón principal el que consideran que esta es la forma correcta de actuar, a la vez de que ha sido la forma como se han comportado estas empresas desde sus orígenes. Es importante recalcar que las empresas que dieron esta razón dicen que la RSE venía siendo su forma de actuar desde antes que la misma se diera a conocer, y que luego cuando ésta surgió las acciones llevadas a cabo por estas empresas caían dentro de la RSE.

Otra de las razones por la cual algunas empresas comenzaron a aplicar RSE es el respeto y preocupación que las mismas tienen por el medioambiente, sus empleados y la comunidad.

En lo que respecta a la obtención de beneficios, la mayoría de las empresas encuestadas afirman obtener beneficios como la satisfacción de los clientes, mejor imagen, mayor productividad, etc., lo que en definitiva termina en beneficios económicos. Esto es lo que permite ver que la mayoría empresas encuestadas llevan acciones de RSE con el sentido de obtener beneficios y por ello se confirma el sentido de estrategia empresarial de la RSE.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguay**

---

Por último, queremos destacar que la mayoría de las empresas encuestadas entienden la RSE tal como se ha planteado en el presente trabajo, y por tanto efectivamente llevan a cabo estrategias de RSE por oposición a la filantropía, lo cual nos da la pauta de que nuestro parecer sobre lo que implica la RSE está presente en la realidad empresarial de dichas empresas.

**BIBLIOGRAFIA**

**FUENTES IMPRESAS**

Da Rosa, R. *et al.* , (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial en el Marco de la Estrategia y su Implantación en Empresas Uruguayas. Algunos Casos Particulares*. Montevideo.

Vallarino, L. y Ronchera, G. (2007). *Las políticas de responsabilidad social empresaria como herramienta para el aumento de la competitividad: el caso de los shopping centres*. Montevideo.

Alsina A. *et al.* , (2011). *Responsabilidad Social Empresarial "Estudio y análisis de nuevas tendencias dentro de la estrategia y gestión de las organizaciones"*. Montevideo.

Facultad de Ciencia Económicas y de Administración, Cátedra: Economía Aplicada a la Empresa (2010). *Selección de lecturas 2*. Montevideo: Servicios de documentación del CECEA-Oficina de apuntes.

DERES Y ACDE, (2012). *Índice de Responsabilidad Social Empresarial. 10ª Edición – 2012*. Montevideo.

**PÁGINAS WEB**

Instituto Argentino de Responsabilidad Social (IARSE). *Algunas Definiciones de Responsabilidad Social Empresaria*. Córdoba, Argentina, (en línea). Disponible en:

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

[http://www.iarse.org/new\\_site/downloads/59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf](http://www.iarse.org/new_site/downloads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf)

Beltrán, Y. *et al.*, (2010). *Calidad de vida y responsabilidad social empresarial de carrefour en la promoción del desarrollo productivo en los campesinos de cajica y zipaquira - Cundinamarca*. Bogotá D.C.: Corporación Universitaria Minuto de Dios- Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, (en línea). Disponible en: <http://dspace.uniminuto.edu:8080/jspui/handle/10656/871>

Merino Segovia, A. *Responsabilidad Social Corporativa: Su dimensión laboral*. Universidad de Castilla-La Mancha, (en línea). Disponible en: [http://www.uclm.es/organos/vic\\_investigacion/centros/celds/LEGISLACION%20Y%20JURISPRUDENCIA/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA1.pdf](http://www.uclm.es/organos/vic_investigacion/centros/celds/LEGISLACION%20Y%20JURISPRUDENCIA/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA1.pdf)

Wikipedia. Responsabilidad Social Corporativa, (en línea). Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad\\_social\\_corporativa#Historia](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa#Historia)  
(Consultado el 1 de Setiembre de 2012).

Organización Internacional del Trabajo. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>.  
(Consultado el 11 de Setiembre de 2012).

DERES. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en: <http://www.deres.org.uy/home/que-hacemos.php>  
(Consultado el 11 de Setiembre de 2012).

OIT. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en: <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=8&MS=19&MN=2>  
(Consultado el 11 de Setiembre de 2012).



## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Ethos. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en: <http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=pt&u=http://www.ethos.org.br/&prev=/search%3Fq%3Dethos%26hl%3Des%26rls%3Dcom.microsoft:es-ar:IE-SearchBox%26prmd%3Dimvns&sa=X&ei=xXIPUKeXE8XJ0AHfsoHABg&ved=0CDYQ7gEwAQ>

(Consultado el 11 de Setiembre de 2012).

CEMEFI. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en: <http://www.cemefi.org/nosotros/informacion-institucional.html>

(Consultado el 11 de Setiembre de 2012).

Fundación PROhumana. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en: <http://www.prohumana.cl/index.php>

(Consultado el 11 de Setiembre de 2012).

CSR Europe. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en: <http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.csreurope.org/&prev=/search%3Fq%3DCSR%2Beurope%26hl%3Des%26rls%3Dcom.microsoft:es-ar:IE-SearchBox%26prmd%3Dimvns&sa=X&ei=JItPUOuIJMGKqwHyoYD4Aw&ved=0CCwQ7gEwAA>

(Consultado el 11 de Setiembre de 2012).

García. A, (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista Futuros No. 17*, Vol. V, (en línea) Disponible en:

[http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp\\_soc\\_emp.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp.htm)

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

2010. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial. Sus actores. Papel de las políticas, (en línea). Disponible en:

<http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/11467-dimensiones-de-la-responsabilidad-social-empresarial-sus-actores-papel-de-las-politicas-publicas.html>

RSE, ( 2012). Buenas prácticas y cómo llevarlas a cabo: Dimensión social, (en línea). Disponible en:

<http://www.rsexuntadegalicia.com/boas-practicas-en-rse-e-como-levalas-a-cabo-dimension-social?lang=es>

Ribbink.G, (2008) Triple Bottom Line y Microfinanzas. El panorama global, (en línea).Disponible en:

[http://www.fundacionandares.org/files\\_upload/Taller%202020Ribbink.pdf](http://www.fundacionandares.org/files_upload/Taller%202020Ribbink.pdf)

Cajiga Calderón. J.F. El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, (en línea). Disponible en:

[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

Merca Red Sostenible. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en:

<http://www.mercaredsostenible.com/normativas-internacional/223-derechos-humanos.html>

(Consultado el 15 de Setiembre).

Aliarse. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en:

<http://www.aliarse.org.mx/QueRse.htm>

(Consultado el 15 de Setiembre).

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

ONU. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en:

<http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml>

(Consultado el 15 de Setiembre de 2012).

Directorio Virtual de Empresas Mejorada del Campo, (en línea) Disponible en:

<http://www.directorioempresasmejorada.es/rse.asp>

(Consultado el 15 de Setiembre de 2012)

Stakeholders. Imagen, (en línea). Disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholders>

Cuneo Gateño. M. *Responsabilidad Social empresaria (RSE)*. Diapositivas, (en línea). Disponible en:

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-17%20UnidadTematicaRSE.pdf>

Murgia. I. (2008). *¿Cómo practicar la RSE interna?* Pamplona: ASLE, (en línea).

Disponible en:

[http://www.crana.org/themed/crana/files/docs/247/089/rse\\_interna\\_iaaki.pdf](http://www.crana.org/themed/crana/files/docs/247/089/rse_interna_iaaki.pdf)

Triple Bottom Line. Imagen, (en línea). Disponible en:

<http://www.ecoprocesamiento.com/desarrollo.html>

Buenas Tareas. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Teor%C3%ADa-De-La-Ventaja-Competitiva-Porter/1625610.html>

(Consultado el 25 de Setiembre de 2012).

Cinco Fuerzas de Porter. Imagen, (en línea). Disponible en:

<http://manualesydefiniciones.blogspot.com/2011/05/modelo-de-competitividad-de-las-cinco.html>

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

*Ventajas Competitivas*, (en línea). Disponible en:

<http://www.rrhh-web.com/downloads/VentajasCompetitivas.pdf>

García Banchs. A. *Macroeconomía I-Clase/Semana9*. Caracas: Universidad Central, (en línea). Disponible en:

<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CDMQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.angelgarciabanchs.com%2Flecture9micro.ppt&ei=CPdqUKHTE4jm8QT0mICQCg&usg=AFQjCNE9LAR07KdzrelybLbaYoZF5ee6aQ&sig2=UwzTYiqjr54VrAnjtkgYrw>

Nicholson.W. (2006). *Teoría Microeconómica. Principios básicos y ampliaciones*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, (en línea).Disponible en:

[http://books.google.com.uy/books?id=D-tRgvKyrikC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.uy/books?id=D-tRgvKyrikC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Acción RSE, (2012). *¿Es posible medir el beneficio que la RSE tiene para las empresas? Revisión de casos de Chile y el Mundo*. Santiago de Chile, (en línea).

Disponible en:

[http://www.accionrse.cl/uploads/files/BeneficiosRSECasos\\_enero2011\\_Acci%C3%B3nRSE.pdf](http://www.accionrse.cl/uploads/files/BeneficiosRSECasos_enero2011_Acci%C3%B3nRSE.pdf)

Definición.org. *Pagina Web Institucional*, (en línea). Disponible en:

<http://www.definicion.org/estrategia>

(Consultado el 16 de Marzo de 2013)

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Estrategia Competitiva, (en línea). Disponible en:

[www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%207%20porter%201.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadprod/material/AO%207%20porter%201.pdf)

Dutra. G (2009). *Módulo de microeconomía*. Montevideo: Oficina de apuntes del CECEA, (en línea). Disponible en:

[http://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ccee.edu.uy%2Fensenian%2Fcateco1%2Feda%2FFichaMicrofinal\\_09.pdf&ei=ZnVKUYWEGOPy0wG0poGQCw&usg=AFQjCNEJLiaiWXQzfTkFwNZAQG9HO6Rldw&bvm=bv.44158598,d.dmQ](http://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ccee.edu.uy%2Fensenian%2Fcateco1%2Feda%2FFichaMicrofinal_09.pdf&ei=ZnVKUYWEGOPy0wG0poGQCw&usg=AFQjCNEJLiaiWXQzfTkFwNZAQG9HO6Rldw&bvm=bv.44158598,d.dmQ)

ACDE. *Página Web Institucional*, (en línea). Disponible en:

<http://www.acde.org.uy/>

**ANEXOS**

**ANEXO A – ENCUESTAS**

**Empresa 1**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Para nosotros es prioridad crear la cultura entre nuestra gente de que es imposible pensar en un desarrollo económico sin pensar en el desarrollo humano. Se hace vital entonces nuestra participación activa en el desarrollo de la comunidad con la que interactuamos.

2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

Establecimos la RSE como uno de los Objetivos de la Calidad de nuestro Sistema de Gestión, y anualmente fijamos las metas que queremos alcanzar y planificamos su accionar.

3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

Creemos sin lugar a dudas que la visión de nuestro Director siempre estuvo orientada en ese sentido, ya que nuestra empresa fue co fundadora del primer índice de Responsabilidad Social Empresarial

4- Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Sinceramente creemos que la RSE es el corazón y alma de la empresa, es el motivo que nos lleva a estar presentes en los lugares que nos necesitan, sin pensar en réditos, sino con la inmensa alegría que significa ver a un niño de una escuelita de campaña feliz ante nuestra presencia. Nos consta que ese desarrollo social aparejará de futuro un beneficio, pero estoy seguro de que ninguno de nuestros empleados piensa en ello al momento de tender una mano.

- 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

Pienso que sí, ya que estas prácticas crean lazos que van más allá de los meramente comerciales estableciéndose vínculos de fidelidad.

- 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

Supongo que sí, sinceramente no hemos incursionado en esas averiguaciones, pero manifestamos nuestro beneplácito si así lo hicieren ya que va en beneficio de todos.

- 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿o significa un aumento de gastos?

Es un aumento en el gasto, de hecho, a pesar de tener objetivos establecidos a cumplir, surgen muchos otros imprevistos que atendemos dentro de nuestras posibilidades. Por otra parte nuestros servicios se cumplen mediante contratos preestablecidos con el Cliente por lo que tampoco podemos incidir en los precios.

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Con el objetivo establecido en la pregunta 1, apoyar el crecimiento y desarrollo de la sociedad, lo que impulsará nuestro propio crecimiento.

“Ganar, ganar”

9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

No percibimos ningún beneficio, pero sí creemos que el Gobierno podría establecer beneficios fiscales a todas las empresas que participamos en este emprendimiento.

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

No contesto

### **Empresa 2**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Para la empresa, la RSE es una herramienta de gestión que optimiza los resultados profundizando su inserción en el medio que le toca actuar. Constituye una visión de negocios que integra en la gestión el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. A través de las diversas dimensiones de la RSE, el accionar de la Asociación impacta sobre los distintos grupos de interés con los que se relaciona: afiliados, funcionarios, proveedores, comunidad, Estado.



2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

La Asociación aplica diversos programas, a saber:

- a. Con los afiliados mediante la realización de Cabildos Abiertos en los que se confraterniza, se rinde cuentas sobre la gestión y se escuchan propuestas para mejora de los servicios; adicionalmente se cuenta con un Código de Buenas Prácticas que apunta a brindar amplia y transparente información respecto a los servicios y a las posibilidades de los afiliados de plantear consultas y quejas con rápida respuesta.
- b. Con respecto a la calidad de vida laboral, la Asociación brinda estabilidad laboral, carrera funcional, salarios decorosos, beneficios laborales por encima de lo preceptuado por la ley, todos ello plasmados en convenios colectivos.
- c. En referencia a la comunidad, la Asociación apoya diversas iniciativas solidarias ancladas en la protección de la niñez y adolescentes. Por ello colabora con la ONG Giralunas, un espacio de contención para niños y adolescentes del Barrio Nuevo París que viven en zonas carenciadas, así como con la ONG El Abrojo, impulsando la prevención de adicciones mediante acciones educativas en escuelas públicas y Centros Caif del Interior.
- d. En la dimensión de la preservación del medio ambiente. La empresa ha celebrado un convenio con la ONG Repapel, por el que el papel que la institución desecha se vierte en papeleras de cartón en los propios locales institucionales y luego se entregan a Repapel que los recicla y con el producto final ( resmas) se entregan a escuelas públicas.

3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

Hacer las cosas bien reporta beneficios morales y legitima la actuación de la Asociación en la sociedad. La empresa aplica una concepción de responsabilidad social desde su fundación en el año 1933. A lo largo de sus 80 años, su hacer ha estado vinculado a mejorar las condiciones de vida de sus afiliados, jubilados, pensionistas y trabajadores que mediante un esfuerzo en conjunto resuelven solidariamente un cúmulo de necesidades que individualmente sería más costoso o inaccesible.

4- Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

No es una estrategia de publicidad ni se resigna rentabilidad. No puede serlo, porque el actuar bien es un imperativo moral y se siente la satisfacción y el reconocimiento social de ser una institución que aporta a la solución de las necesidades básicas de los uruguayos. Actuar bien es rentable socialmente y ello trae luego beneficios económicos, porque los consumidores prefieren las organizaciones que les garantizan una actuación honesta y leal.

5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

Para nada. Por el contrario, la beneficia. Que los afiliados y los funcionarios estén muy conformes con el funcionamiento institucional redundante en una Asociación que crece basada en la eficiencia de sus servicios.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

Entendemos que ciertas cooperativas que funcionan como Administradoras de Crédito aplican estrategias de RSE.

7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿ó significa un aumento de gastos?

No se traslada a precios. Puede significar un aumento de gastos, pero ello se compensa con un mayor número de afiliados que tienen el orgullo de pertenecer a una institución solidaria que ofrece una mano a todo aquél que lo necesita dentro de sus posibilidades económicas y financieras.

8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Puede considerársele una estrategia empresarial. El objetivo medular es ser más rentable. Ello significa vender más. Para ello se requiere una institución con un gran prestigio que se fundamenta en los servicios que brinda y en las acciones sociales que realiza.

9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

Fideliza a los afiliados que sintonizan con la perspectiva de una institución que realiza buenas acciones.

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

No. Pero sin duda las acciones de RSE colaboran en los resultados económicos de la Asociación. Más satisfacción de los afiliados genera más fidelización; más satisfacción de los funcionarios genera mayor productividad; mayor compromiso con la comunidad y el medio ambiente, genera mejor reputación e imagen.

Todo ello sumado, aporta a un mejor desempeño económico e incide en la rentabilidad.

### **Empresa 3**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

La Responsabilidad Social Corporativa es una nueva filosofía de negocios, que surgió en la segunda mitad de la década pasada, y que está teniendo gran desarrollo en Europa y Estados Unidos, pero que también está avanzando en América Latina. El principio central de esta filosofía sostiene que la empresa es un “ciudadano corporativo”, cuyas responsabilidades son hacia cada uno de los públicos con los que se relaciona (también denominados stakeholders): clientes, empleados, proveedores, accionistas, la comunidad local, el país y el entorno medioambiental en el que opera.

nuestro grupo empresarial ha sido pionero a nivel mundial en materia de RSC. Tempranamente adoptó este concepto y viene desempeñando en Europa y España un papel muy importante en su promoción y divulgación dentro del mundo empresarial. En 2001 participó activamente en la redacción del Green Paper sobre responsabilidad social que elaboró la Unión Europea y es miembro fundador e integrante de la mayor organización de empresas españolas comprometidas con la RSC: la fundación Empresa y Sociedad.

La empresa establece que su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa consiste en la “aportación del máximo valor posible y equilibrado a todos sus grupos de interés directos y al conjunto de las sociedades en las que opera”. Por otra parte, en su VISION se plantea que “trabajamos por un futuro mejor para las personas”

2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

En Uruguay los principales programas son:

- Becas de Integración: el programa de becas recibe en el nombre de “Jóvenes con futuro adelante” y beca, en la actualidad, 120 chicos del segmento social que corren el mayor riesgo de deserción en el Ciclo Básico de enseñanza media. El objetivo es abrirles las puertas a un mundo de oportunidades que les ayuden a superar su situación y alcanzar un futuro mejor mediante el curso de sus estudios.

El apoyo se materializa mediante dos modalidades: la primera consiste en becar a los jóvenes para que estudien en las cercanías de su hogar, y la segunda modalidad está orientada a jóvenes que concurren a liceos públicos, y consiste en brindarles un conjunto de apoyos complementarios en materia de técnicas de estudio, seguimiento psico-pedagógico y contención social para que asistan y aprovechen al máximo el proceso educativo.

El Banco se compromete con el alumno y su familia a brindarle todo lo necesario para que pueda cursar de forma completa el Ciclo Básico de Secundaria: material didáctico, uniformes, ropa de abrigo, calzado y equipo para las actividades deportivas, cursos de informática e inglés, cobertura de salud mediante la afiliación a servicio de emergencia médico móvil (SEMM), transporte hacia y desde el liceo, actividades extra curriculares como los talleres realizados junto con Fundación DESEM, visitas a nuestra empresa, y visitas a empresas clientes.

El alumno becado, por su parte, se compromete a asistir al liceo regularmente, obtener buenas calificaciones, tener un comportamiento social adecuado tanto dentro como fuera del colegio, participar de las actividades

extra curriculares y rendir todos sus exámenes de forma completa y aprobar el año.

La familia del alumno se compromete a colaborar con la institución educativa y a generar condiciones en el hogar para que el becario pueda estudiar.

- Educación Financiera “adelante con tu futuro”: El objetivo principal del programa consiste en ayudar a las personas a hacer un buen uso de los servicios financieros y dotarlos de información y conocimientos que les permitan tomar mejores decisiones y mejorar así su calidad de vida. El curso consta de un módulo de tres talleres: El Ahorro, El Crédito y Salud Crediticia. Cada módulo tiene una duración de 4 horas. Estos talleres son dictados en una moderna “Aula Móvil” especialmente diseñada por la empresa para este programa y alcanza a un público de 20 personas por módulo.

Por el momento, el programa se dicta a instituciones educativas, empresas y organizaciones sociales seleccionadas por nosotros. y con las que se acordó hacerlo.

- Programa Ruta Quetzal: este programa fue creado a iniciativa de S.M. el Rey de España, con el objetivo de consolidar entre la juventud de 16 y 17 años los cimientos de la Comunidad Iberoamericana de naciones entre todos los países de habla hispana, además de Brasil y Portugal. El programa ha sido declarado de interés universal por la UNESCO.

Se trata de un viaje de aventura y conocimiento, que fomenta la convivencia, la igualdad, el intercambio cultural, el respeto por otras culturas y por el medioambiente. Ruta Quetzal es un programa “iniciático”, “ilustrado” y “científico”, en el que se mezclan cultura y aventura. A través

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

de un riguroso proceso de selección, los expedicionarios son elegidos entre los mejores estudiantes de cada país. De esta manera dos ganadores uruguayos del concurso se unen cada año al grupo de expedicionarios seleccionados entre los mejores de Iberoamérica, Europa, Asia y África para recorrer algún lugar de América del Sur y luego España.

En Uruguay se cuenta con el apoyo de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional de Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, de la Embajada de España y del Ministerio de Educación y Cultura.

- Carrera Solidaria 7K: la 7K, además de ser considerada la primera competencia preparatoria para la carrera San Felipe y Santiago, inaugura la temporada de carreras del año, superando año a año su número de inscriptos. El 30% de lo recaudado por inscripciones es destinado a la Confederación Atlética del Uruguay (CAU)

-

### 3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

En Uruguay la RSC es una forma de actuar basada en valores, que expresa nuestra cultura corporativa. La RSC es el compromiso de aplicar esos valores en toda la operativa de la empresa. Compromiso que se materializa en aspectos como:

\*Un sistema de gobierno corporativo basado en criterios éticos sólidos y enfocados en articular los intereses de todos los stakeholders;

\*Políticas de recursos humanos orientadas a generar igualdad de oportunidades, desarrollo profesional y satisfacción para todos sus empleados;

\*Políticas comerciales que priorizan el manejo responsable del riesgo de sus clientes y una gestión amable, respetuosa y ética de la relación con ellos;

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

\*Políticas de relación con nuestros proveedores, basadas en el respeto y en un Código de Ética alineado con los valores del Grupo.

\*Acciones de apoyo a la comunidad, con eje en la Educación como instrumento de desarrollo social y de superación de la pobreza.

En suma, para la empresa la RSC no es una moda ni de un discurso tendiente a generar simpatía hacia la institución y su marca. La RSC es una forma de entender la manera de hacer negocios y de vincularse con la comunidad en la que operamos.

- 4- Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

No consideramos la RSE como una herramienta publicitaria sino, como se explicó anteriormente, es para nosotros una filosofía y uno de los siete principios de la empresa.

- 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

No contesto

- 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

Si

- 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿o significa un aumento de gastos?



## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

La empresa ha definido invertir, al menos, el 1% de sus beneficios en acciones de Responsabilidad Corporativa.

8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Para la empresa la Responsabilidad Corporativa es un Principio fundamental.

9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

Los beneficios se miden en base a los resultados de los programas ejecutados (impacto cuali-cuantitativo del programa).

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

Sí, se realiza un balance anual de los programas y se evalúan resultados e impacto.

### **Empresa 4**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Existen varias definiciones de RSE, algunas de ellas encontradas por priorizar determinados aspectos de la temática. En la empresa entendemos la RSE desde la perspectiva de DERES y la ISO 26000, que la define como “una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente” 1 Es decir, gestionar la empresa alineando los objetivos

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

económicos con los impactos sociales y ambientales. Concebirla de modo integral, no a partir de acciones aisladas, sino enmarcadas en el plan estratégico de la organización. Cualquier actividad de RSE debe integrarse de manera sustentable a la actividad cotidiana de las empresas.

### 2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

Desde hace muchos años de llevan a cabo acciones de RSE en la empresa, pero en los últimos tres estamos trabajando para profesionalizar la gestión, enmarcando acciones en programas. De hecho a fines del 2012 consolidamos la comisión de RSE y delineamos el plan de trabajo para el 2013. Tenemos actualmente 3 programas que nuclean las acciones que se llevan a cabo: Programa de Inserción Laboral para Jóvenes con Capacidades Diferentes (10años); Programa de Calidad de Vida Laboral; Programa Bricofamilia.

### 3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

En un principio surgió como una motivación personal del Gerente General y con los años las acciones que se desarrollan se ha integrado a la vida cotidiana de la empresa.

### 4- Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

Ninguna de las dos. Entendemos la RSE como un modelo de gestión.

### 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Seguramente genera efectos, pero no de un modo negativo, todo lo contrario. La clave es que la acción a realizar genere valor, que tenga sentido, tanto para el público objetivo como para la empresa.

### 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

En Uruguay está creciendo mucho la RSE y son varias las empresas que se van sumando. Creo que falta mucho camino por recorrer y son los menos los que tienen realmente una estrategia de RSE alineada a la estrategia de la empresa. Seguramente muchos llevan a cabo acciones puntuales.

### 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿o significa un aumento de gastos?

No se trasladan a los precios de los productos. Tenemos un presupuesto asignado a los programas de RSE, es decir que los costos están contemplados y aprobados por el directorio. Por otro lado, no todas las acciones implican un gasto económico.

### 8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Sí. Durante los primeros años de vida de la empresa fueron más acciones de tipo filantrópico. En los últimos años hemos trabajado para profesionalizar la gestión de RSE, enmarcando acciones de Programas. Además, hicimos un mapeo de los públicos de interés y los ponderamos en función del tipo de relación con la empresa. A partir de ahí ideamos los programas. El año pasado formamos la comisión de RSE y para este año contamos con un Plan de RSE que está alineado a la estrategia de la empresa. Por todo eso es que considero que tenemos una estrategia de RSE alineada con la empresa. Cada programa tiene diferentes objetivos en función del público en el que hace foco.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

No contesto

10- ¿En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

Hemos tenido una muy buena recepción por parte de los colaboradores de la empresa. Hicimos una encuesta en 2011 y otra en 2012 con muy buenos resultados. Es fundamental que el público interno de la empresa esté involucrado con las acciones para llevarlas a cabo con éxito.

### **Empresa 5**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Es el accionar de la empresa tomando en cuenta la perspectiva de impacto social y medioambiental de sus operaciones, así como otras actividades paralelas de apoyo a las comunidades donde opera. Es una visión más integral de la generación de valor, incluyendo la perspectiva social.

2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

Acciones internas: políticas y desarrollo de los RRHH y actuación responsable en los negocios (cuidado del medioambiente, ética empresarial, cumplimiento de normativas, etc)

Acciones externas: apoyo o desarrollo de programas de apoyo comunitario/social.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

Larga tradición con acciones de RSE espontáneas motivaron la necesidad de sistematizar la gestión en esta área (en esta etapa nos encontramos hoy).

4- Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

Ni lo uno ni lo otro. Consideramos que es una forma de crecer junto al desarrollo de las comunidades que nos rodean. Sin prejuicio de ello, tiene algunos beneficios a nivel de identidad interna/compromiso de nuestra gente y también a nivel de imagen mercado.

5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

Estimamos que sí (sobre todo cuando se trate de trabajar con apoyo de organismos internacionales que requieren balances sociales e indicadores de RSE)

6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

Sí, lo hacen y muy bien.

7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿o significa un aumento de gastos?

Por ahora es sólo un aumento en los costos indirectos (si bien existen planes de beneficios fiscales que reducen el impacto económico de los programas

## **Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo**

---

8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Sí. Con el objetivo explicitado en la pregunta 4 de esta encuesta

9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

Idem anterior

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

Aún no. Sólo a nivel de la encuesta de clima laboral.

### **Empresa 6**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Son las acciones que una empresa aplica : entre sus accionistas, con sus empleados, con sus clientes y proveedores, en su entorno (barrio) y las practicas de inclusión social .

2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

Tratando de mejorar todos los stakeholders. Buena comunicación entre socios, la mejora en la calidad laboral de los empleados, siendo responsables con nuestros clientes y proveedores, mejorando el vinculo con nuestros vecinos y el entorno, tratando de tener programas de inserción laboral de jóvenes de contexto social critico.

3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Fue una herencia de crianza de nuestros padres hace mas de 30 años que lo practicaba (sin que tuviera el nombre de RSE)

- 4- Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

Creo que tomar la RSE como estrategia de publicidad es NO SER RESPONSABLE. Considerar que es una resignación de rentabilidad es un error gravísimo. A nivel internacional las encuestas dicen que el consumidor opta entre una empresa con misma calidad e igual precio por la que es aplica RSE.

- 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

Sin duda afecta la competitividad de la empresa, pero para mejorarla.

- 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE? Tengo entendido que no.

No contestó.

- 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿ó significa un aumento de gastos?

Si está bien aplicada, ni genera gastos , ni se traduce en los precios.

- 8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Puede considerarse como una estrategia empresarial, creo que tiene que ver con la escala de valores de sus directivos , y tiene varios objetivos,por ejemplo : saber que la mayoría del personal que integra la empresa esta a gusto con su labor y ambiente entre compañeros y eso sin duda aumenta la productividad, saber que los vecinos cuentan con nosotros y eso hace que cualquier irregularidad nos la comuniquen , saber que los Proveedores nos amplian créditos porque nuestro compromiso de pagos se cumple y la fidelidad de nuestros clientes.

9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

Hace 2 años sufrimos un incendio con perdidas totales , y los seguros estaban mal. Lo que salvo nuestra empresa fue haber sido UNA EMPRESA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL. Todos nuestros stakeholders fueron fundamentales para volver a empezar . Ademas de tener 40 años en plaza.

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

Método para cuantificar no lo tenemos . Solo les repito lo anterior estamos en plaza vendiendo a los mismos niveles de antes del incendio , la competencia y proveedores nos prestaron maquinas , elevadores, nos ampliaron los créditos , etc. No existe método que pueda ser tan claro como la realidad vivida por nuestra empresa de lo que significa ser una empresa con responsabilidad social.



**Empresa 7**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

La norma UNIT-ISO 26000, define la Responsabilidad Social como “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- \* Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- \* Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- \* Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y
- \* Esté integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones” (Guía de responsabilidad social, 2010 p. 20).

2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

Ejemplos de acciones:

- La empresa -en la medida de lo posible-, otorga préstamos sin interés a sus funcionarios. Se ha prestado dinero desde para la compra de un automóvil a la compra de una casa.
- El nivel alto de remuneración. Los salarios en algunos casos, duplican lo pago por el mercado, y en todos los casos supera en al menos un 20% la media del mercado.
- Al nacimiento de un niño, se otorga una ayuda económica de entre \$10.000 a \$20.000.
- En caso de enfermedad, se le brinda al funcionario un almuerzo saludable preparado por la cocinera de la empresa durante los meses que se requiera.
- Se respeta a ultranza los derechos del trabajador.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

- La empresa capacita en forma periódica a sus distribuidores y clientes en forma gratuita.
- La empresa ofrece a sus clientes un software de asistencia comercial único en el mercado en forma gratuita, que otorga a sus clientes mayor profesionalidad y conocimiento.
- La empresa cumple estrictamente con todos sus deberes fiscales, y legales.
- La empresa desde el año pasado cuenta con un Comité de Mejora Continua (CMC), el cual se reúne todas las semanas. El mismo es integrado por el Gerente de Ventas, de Administración, Encargado General y Gerente General.
- Si bien la empresa no cuenta con un programa formal de mejora del ambiente del trabajo existe un encargado de mantenimiento que mantiene en perfecto estado las infraestructuras y condiciones edilicias.
- Son frecuentes las reformas de oficinas, e instalaciones, así como la pintura anual de las mismas.
- La empresa provee a sus funcionarios el mejor equipamiento de plaza en cuanto a equipos de lluvia, cascos de motos, herramientas de trabajo y uniformes.
- En cuanto a los uniformes, todos los funcionarios de ventas, jefes de depósito, logística – distribución y administración cuentan con 3 camisas y 2 pares de pantalones, renovados cada temporada de invierno y verano, así como buzos, chalecos y camperas.
- Los funcionarios de depósito cuentan con la misma cantidad de prendas pero en lugar de camisas, remeras y pantalones de trabajo.
- La empresa tiene como política, invertir constantemente en equipamiento de trabajo, sea en servidores, computadoras, memorias, pantallas planas, impresoras, escáneres así como celulares, teléfonos inteligentes (Blackberrys) y ADSL.
- Se invierte también en la incorporación de nuevos software informáticos a medida.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

- En el comedor de la empresa existen dos cafeteras Illy con café de la misma marca para uso ilimitado de todos los funcionarios.
- La empresa tiene como política no solicitar que los funcionarios trabajen fuera de hora. Se respeta a ultranza la hora de entrada y salida. Tampoco se solicitan informes para entregar que supongan trabajar los fines de semana o después de hora.
- Toda la comunicación de la empresa es verídica y de acuerdo a las prestaciones reales de sus productos y servicios.
- Los productos que vende la empresa siguen una estricta relación de calidad y precio, ya que es política lograr una relación de confianza y de largo plazo con todos los clientes.
- La empresa tiene como política la atención inmediata de todas las reclamaciones y requerimientos postventa. Se otorga garantía total sobre la mercadería vendida. Las reparaciones pueden consistir en litros de aceite y nuevo filtro hasta el pago del motor, sea un automóvil, camión o maquinaria.
- La empresa sólo trabaja con proveedores que ofrezcan garantías ante desperfectos del artículo siempre que esté colocado en la aplicación correcta
- Como forma de apoyo de la empresa a instituciones educativas, se brindan charlas técnicas en la Universidad del Trabajo, así como se participa en la exposición anual.
- Colaboraciones económicas a OSC.

2- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

Todas las acciones anteriormente mencionadas se aplican desde hace muchos años, sin saber en su momento que eran acciones de RSE.

3- ¿Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Ninguno de los dos. La RSE es incuestionablemente la única forma en la que una empresa debe actuar. Luego hay matices y niveles.

- 4- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

La RSE sólo mejora la competitividad de las empresas.

- 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

No.

- 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿o significa un aumento de gastos?

No lo vemos como un costo, sino como una inversión que por supuesto hace que la empresa tenga costos más elevados pero que se traducen en una mayor competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

- 8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

No es nuestro caso, ya que las acciones fueron surgiendo naturalmente sin buscar objetivos concretos, pero no está mal que nazca como una estrategia empresarial. De hecho, debería ser así, ya que los objetivos que se obtienen son numerosos, variados y sólo redundan en el éxito de una empresa.

- 9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguay

---

Sí. Ejemplos: alta fidelización de los clientes, proveedores y funcionarios. Buen clima de trabajo que produce mayor productividad. Excelente imagen de marca.

- 10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

Nosotros no los cuantificamos, pero no hay duda que existen y se refuerzan año a año.

### Empresa 8

- 1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?  
Son las acciones que una empresa realiza en todas o algunas de las dimensiones de RSE, en relación a la Comunidad, Medio Ambiente, La Sociedad, sus empleados y sus accionistas, que tienen una relación directa con la misión del negocio (no es filantropía).

- 2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

Con los empleados y las personas que buscan un cambio o inserción laboral.

- 3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

Porque desde que se formó la comisión de RSE en ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa), he estado participando activamente de la misma y el Índice de Responsabilidad Social

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

- 4- ¿Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

No creo ni una ni otra opción, aceptando que hay empresas que usan la RSE como estrategia de publicidad y no por las razones que debería.

Entiendo que la RSE cambia la rentabilidad de la empresa a largo plazo y le da perpetuidad en el mercado.

- 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

Si la afecta positivamente.

- 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

No contestó.

- 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿o significa un aumento de gastos?

Ni una ni la otra, es una inversión que da tantas satisfacciones que no significa un costo ni un gasto. Lo poco que se invierte, tiene un retorno que se paga con creces.

- 8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Como lo mencioné porque algunos buscan publicidad a través de la estrategia “de moda”. Sin embargo conozco muchos que lo hace porque están convencidos de que son las mejores prácticas y estrategias para lograr la permanencia efectiva en el Mercado.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

Ya fue respondida o se puede deducir de lo escrito.

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

Si en la lealtad de mis colaboradores, en los mail de agradecimiento de los postulantes a los que se les ha orientado en su gestión.

### **Empresa 9**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

La RSE es la contribución al desarrollo que cada empresa puede brindar a sus empleados y hacia la sociedad en general. Trabajamos con compromiso para el mejor desarrollo y crecimiento de nuestros empleados y también en organizaciones específicas hacia la sociedad.

2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

Internamente tomamos medidas que favorecen a los empleados, en cuanto a: licencias especiales, incentivos, capacitación y todo lo que esté a nuestro alcance para ayudarlos a crecer.

Hacia la sociedad estamos en varias instituciones tratando de aportar en lo que podemos: Niños con Alas, Liceo Jubilar, ORT, Legión de la Buena Voluntad, Unicef, etc.

3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Es un compromiso que quisimos asumir para que nuestra sociedad sea mejor y nuestra gente que es lo más importante pueda crecer y desarrollarse.

- 4- ¿Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

El segundo punto es donde nosotros nos movemos, lo asumimos como un costo social. Pero creo que quien lo usa como una estrategia de publicidad y hace el bien, y aporta seriamente a la RSE está perfecto también.

- 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

No, solamente puede aportar algo bueno, pero no creo que sea, por lo menos en nuestro caso, algo determinante.

- 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

Muy pocos

- 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿ó significa un aumento de gastos?

Aumento de gastos

- 8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

No lo tomamos como estrategia, sino como un aporte social.

De todas formas si aporta y estratégicamente ayuda a los objetivos de la empresa y a que otras copien dichas acciones, me parece correcto.



9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

Internamente percibimos la satisfacción y bienestar de los empleados. Si están bien el trabajo que realizan es mejor siempre.

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

Creo que no...

### **Empresa 10**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Es un Sistema de gestión ética y socialmente responsable que permite un alineamiento entre los valores de la organización y su gestión, y una respuesta eficaz a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad que plantea la sociedad de hoy, entendida la sostenibilidad como:

**“La importancia para las empresas de la transparencia hacia la interna y la externa, las relaciones con clientes y proveedores a largo plazo basadas en la ética, la confianza y el cumplimiento de los compromisos contraídos, así como en la búsqueda permanente de la excelencia”**

La búsqueda de la sostenibilidad económica en el tiempo de la empresa para lo cual es importante ser rentables y manejar los recursos de todo tipo con eficiencia, promoviendo una cultura contraria al consumismo, donde los recursos adquiridos generan una responsabilidad al Dirigente de Empresa hacia la sociedad y hacia su personal, para generar empleos sustentables,

donde el trabajador vea en la empresa un medio de desarrollo personal, profesional y de sustento familiar a largo plazo”. Ing. Omar Braga. Tomado del libro Omar Braga, una vida de compromiso.

- 2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

Ver Memoria de sostenibilidad 2011 y 2010 en nuestra página web solapa de sostenibilidad.

- 3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

El compromiso y fuerte impulso de su Presidente hoy fallecido, Ing. Omar Braga

- 4- ¿Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

En nuestro caso es una reasignación de rentabilidad por admitir una responsabilidad social que toda empresa debe ejercer.

- 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

No se visualiza hoy en forma clara en el corto plazo una afectación real de la competitividad. A largo plazo, en la medida que se afiance el concepto a nivel nacional e internacional, sin duda lo hará.

- 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguay

---

Algunos

- 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿ó significa un aumento de gastos?

No se traslada a precios

- 8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

En nuestro caso es una filosofía de gestión, que permite cumplir con la misión social de toda empresa.

- 9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

Mejor clima y compromiso interno, percepción externa como empresa responsable y fiable.

- 10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

No actualmente.

### **Empresa 11**

- 1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

La RSE comprende todas aquellas actividades que desarrolla una organización de forma voluntaria y por iniciativa de funcionarios y gerencia

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

en primera instancia. Por lo tanto la misma comprende las acciones hacia diferentes grupos de interés por parte de todos los actores involucrados (funcionarios, empleados, clientes y proveedores), generando compromiso y he interacciones sociales entre todos los involucrados

2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

- Plan de RSE elaborado por la organización
- Contar con un equipo de personas que representen los diferentes sectores de la empresa
- Acciones directas de voluntariado y beneficios tanto externos como internos

3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

La responsabilidad social es un tema de todos, por lo tanto es esencial la participación de todos para contribuir con el desarrollo social.

4- ¿Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

Ni una ni otra, si se ve a la responsabilidad social como un tema de propaganda se pierde el foco en el verdadero sentido de la acción y tampoco es gasto sino que más bien una inversión.

5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

En un futuro podría llegar a afectar porque cada vez antes de establecer un negocio se solicita contar con información sobre las buenas prácticas de una organización

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

No de forma sostenida

7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿o significa un aumento de gastos?

No, la RSE no debe ser vista como aumento de gasto.

8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Si se convierte en una estrategia salarial pierde su esencia y por lo tanto deja de ser RSE

9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

No contamos con ningún tipo de beneficio por aplicar actividades de RSE

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

No contestó

### **Empresa 12**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Es una forma de gestionar la empresa conociendo el impacto de las decisiones tomadas, tomando como principio la ética y considerando las

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

dimensiones sociales y medioambientales en el crecimiento económico de la empresa.

### 2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

En la empresa se vienen desarrollando diferentes prácticas de RSE, se realizan pasantías con personas con capacidades diferentes, se realizan actividades especiales para los colaboradores el Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño con los hijos de los colaboradores, Día del abuelo. Se colabora con donaciones con diferentes organizaciones, se otorgan beneficios especiales a los colaboradores como ser descuentos en las compras de la empresa.

### 3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

La Dirección de la empresa siempre se ha caracterizado por ser sumamente solidaria con el prójimo, esa ha sido la impronta de la Dirección y ha quedado interiorizado en la gestión.

### 4- ¿Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

No creo que sea ninguna de las dos, es una relación de mutua ganancia, no es publicidad cuando las acciones tienen una finalidad transparente o genuina. La empresa desarrolla acciones que contribuyen con un mejor clima laboral y así con una mayor productividad.

### 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

No creo que la afecte en un sentido negativo, sino que sus acciones pueden llevar a una mejor reputación de la empresa en el mediano y largo plazo.

6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

No que estemos enterados.

7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿ó significa un aumento de gastos?

Es parte de los costos que asume la empresa, están dentro del presupuesto anual.

8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Sí, es parte de la estrategia institucional con el objetivo de fortalecer el sentimiento de pertenencia de sus colaboradores, mejorar el clima laboral y contribuir humildemente a la sociedad a través de determinadas prácticas.

9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

Es difícil medir el impacto de la RSE, pero sí redundan en el ambiente laboral, en la imagen de la empresa.

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

Buena pregunta, una forma de medir el impacto de las acciones interna es a través de los estudios de clima internos, ahí se releva la opinión de los colaboradores respecto a acciones interna. Por otro lado, se podría realizar

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

un estudio de mercado para saber si la opinión pública o los clientes conocen las acciones que la empresa realiza y las valora positivamente.

### Empresa 13

- 1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?  
La Dirección del Consultorio ha enunciado una política de RSE, se ha puesto en común con el Staff y todos desempeñamos nuestras actividades alineados con dicha política.
- 2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?
  - i. responsabilidad mediante una gestión medioambiental sustentable. Por ejemplo: Riego automatizado. Iluminación bajo consumo. Bomba economizadora de agua en la succión, ozono en la circulación de aire acondicionado.
  - ii. Gestión de residuos certificada por MSP. O sea clasificación de residuos hospitalarios, urbanos, papel limpio para reciclar.
  - iii. Proyecto descarte responsable de pilas y baterías con 11 colegios y la empresa ADA que realiza la recolección. Este proyecto se lleva adelante desde 2004 con una recolección de más de 2 toneladas.
  - iv. Atención odontológica general sin costo a todo el Staff.
  - v. Arancel preferencial para ortodoncia para el staff y familia.
  - vi. Importante atención a la seguridad y salud ocupacional
  - vii. Acción social de apoyo a la comunidad en diferentes oportunidades con Un techo para mi País ( construcción y donación de una casa) pero consecuentemente con la policlínica odontológica de la Parroquia Sta Gema en la curva de Maroñas y con el proyecto Los Tréboles del Old Christians para chicos carenciados de villa del Chancho. Atención odontológica a chicos del Liceo Jubilar.



## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Limpieza de playas.

- 3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

A nivel de Dirección cultivamos la idea del respeto por el medioambiente y por las personas, consideramos que es importante devolverle a la sociedad el apoyo que en cierta medida nos da.

- 4- ¿Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

En absoluto. Las actividades de RSE son realizadas con asignación de recursos de la organización sin esperar nada a cambio.

- 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

NO.

- 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

Sé que algunos odontólogos realizan actividades de apoyo a la comunidad pero creo que no tan formalmente como nosotros.

- 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿o significa un aumento de gastos?

No es traducido a los precios. Se realiza dando nuestro tiempo y económicamente los recursos parten del presupuesto anual del consultorio.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Está plasmado en la política de RSE

9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles? Satisfacción de ayudar.

Satisfacción de realizar los procesos respetando los recursos naturales.

Satisfacción de cuidar a nuestros pacientes y colaboradores.

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

No aplica

### **Empresa 14**

1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

Compartimos la definición que se acordó en el año 2010 al aprobar la Guía de RSE ISO 26000 de UNIT. En la empresa la RSE es un concepto que se fue desarrollando en forma progresiva con iniciativas dirigidas fundamentalmente a nuestros colaboradores, clientes y la comunidad. Podemos decir que es nuestra forma de contribuir al cuidado de la salud en su amplia acepción. Trabajamos para que los miembros de la sociedad que integramos, tengan una vida saludable, entendida como una vida autónoma y enfocada a que cada individuo sea responsable del cuidado de su salud y preocupados por la de los demás miembros de la comunidad.

2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Algunas prácticas de RSE orientadas a diferentes stakeholders se detallan a continuación:

Políticas de RSE hacia los colaboradores:

- Lugar de trabajo digno, seguro, trato cordial y respetuoso, sin discriminación de ningún tipo.
- Estabilidad laboral. Respeto por todos los derechos del trabajador.
- Beneficios en el área de la salud: afiliación a la empresa sin costo para él y su familia; afiliados a COSEM y MP tienen cuotas bonificadas, y tarifas especiales para la realización de análisis de laboratorio, estudios radiológicos.; carné de salud laboral gratuito.
- Licencias especiales remuneradas: por hijo menor de 18 años internado; por fallecimiento de familiares directos y por lactancia (desde 1997 se brinda un mes más de horario reducido, extendiéndose hasta los 7 meses de vida del niño).
- Para el personal que se encuentra sometido a mayor presión psico-emocional se realizan talleres de abordaje de stress a cargo de un equipo multidisciplinario especializado.
- Preocupados por el cuidado de la salud y seguridad laboral para el trabajador, el equipo asistencial y la seguridad en el tránsito, nuestros choferes además de los cursos de manejo avanzado realizan cursos de manejo defensivo.
- La empresa pertenece a un sector de actividad que expone a sus trabajadores a riesgos específicos que afectan su salud, por ello implementamos normas

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

internas de prevención de accidentes laborales, que forman parte del programa de gestión de residuos hospitalarios. Existen protocolos de atención para el caso de accidentes laborales causados por contacto con material contaminado.

- Reubicación de funcionarios que presentan una incapacidad que les impide desempeñar adecuadamente la tarea para la cual fueron contratados.
- Se dispone de un grupo profesional calificado que aborda los problemas psico-sociales del trabajador y su entorno familiar que permita mejorar su desempeño en lo laboral y fortalecer su relación con el entorno.
- Capacitación necesaria que le permite mantenerse actualizado con los avances tecnológicos, con los nuevos estilos de gestión y desarrollo de habilidades y, para los profesionales de la salud, actividades de educación profesional médica continua.
- Facilidades para los funcionarios que desean realizar carreras técnicas o profesionales que le permitan posicionarse mejor en el mercado laboral.

Prácticas de RSE hacia la comunidad:

Trabajamos en proyectos sociales que estén alineados con nuestros principios y valores, y procuramos que los aportes que realizamos estén en concordancia con el quehacer empresarial. Por considerar que la educación es parte del concepto amplio de salud, muchas de nuestras acciones están relacionadas con proyectos educativos.

Realizamos alianzas con distintas organizaciones (públicas, privadas, ONGs) para realizar conjuntamente acciones en beneficio de la comunidad. Los proyectos en los cuales estamos trabajando apuntan a mejorar la calidad

de vida de los destinatarios, ya sea directamente cuidando de su salud, logrando mejores condiciones de vida u ofreciendo oportunidades que les permiten continuar con su formación curricular.

#### Prácticas vinculadas a la Educación

Desde el ámbito empresarial podemos promover, fortalecer y consolidar programas educativos que impartan valores, conocimientos y conductas positivas para que los sectores mas desfavorecidos logren una adecuada integración social e igualdad de oportunidades para alcanzar un desarrollo personal que les permita una mejor calidad de vida personal y familiar.

- Programas de Becas Educativas: desde el año 2007 participamos en el Programa “Jóvenes con futuro, adelante” del BBVA y desde el 2009 el Programa “Salir Adelante” de la B’nai B’rith del Uruguay.

Ambos programas están dirigidos a jóvenes liceales de situación socio-económica comprometida, pero que tienen muy buen rendimiento escolar y el objetivo es que completen la enseñanza secundaria, El primero de los proyectos está focalizado en el primer ciclo y el otro en el segundo ciclo. Las becas que se ofrecen son de carácter renovable brindan distintos apoyos entre los cuales está la cobertura médica de emergencia la cual forma parte de nuestra contribución, complementada con charlas sobre prevención de accidentes y primeros auxilios, colaborando además con la difusión de estas iniciativas y sus resultados a través de comunicaciones internas, externas y nuestra página web. Compartimos la filosofía de estos proyectos que pretenden a través de la educación contribuir a la construcción de ciudadanía y lograr un equilibrio social que permita un desarrollo sustentable de nuestro País.

- Desde el 2010 cooperamos con el programa Padrinos de la Fundación Niños con Alas, La Fundación tiene como objetivo colaborar en la lucha contra la marginalidad infantil y para lograrlo trabaja fundamentalmente con Institutos de enseñanza ubicados en distintos barrios carenciados de Montevideo. Entre los colegios que apoya se encuentra el de Nuestra Señora de Montserrat ubicado en el barrio Tres Ombúes.

La empresa brinda asistencia a los niños apadrinados por el BBVA que concurren a este colegio durante todo el ciclo escolar. Además luego de conocer la obra que el Colegio realiza, no solamente con los alumnos, sino con sus familias y con la comunidad aledaña de La Teja, donde además de las actividades curriculares, desarrolla tareas de apoyo a jóvenes de la zona para que continúen en el sistema educativo y aborda diferentes problemáticas de la zona conjuntamente con las familias, consideramos ofrecer nuestra cobertura médica al Colegio Nuestra Señora de Montserrat.

- Participamos del Encuentro anual de empresas que organiza el CADI (Centro de Apoyo al Desarrollo Integral) desde el año 2009. Esta organización educativa que funciona en el barrio Casavalle busca facilitar un intercambio entre las alumnas del Politécnico y empresas de distintos rubros, que en el marco de su política de RSE integran programas orientados a los jóvenes. Jefes y funcionarios de distintas áreas de la empresa participan en el Encuentro para que las alumnas tengan la posibilidad de conocer nuestra empresa y recibir asesoramiento sobre el mundo laboral y los aspectos que tienen en cuenta los empresarios al momento de incorporar personal a su organización. En el encuentro del 2011 nuestro Gerente de Recursos Humanos ofreció una charla sobre “Importancia de la ética y los valores en el trabajo”. Además de la contribución a CADI al brindarle cobertura de asistencia médica a la institución, las jóvenes pueden realizar prácticas laborales (pasantías remuneradas) en nuestra empresa.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

- Programa “Tocó Venir” de la Secretaría de la Juventud de la IMM cuyo objetivo es facilitar la inserción de jóvenes estudiantes del interior del país que vienen a Montevideo para continuar estudios de nivel terciario. Cada año se integran alrededor de 30 jóvenes, a los cuales les ofrecemos nuestros servicios de atención domiciliaria y de policlínica, así como también cobertura médica al Hogar estudiantil donde residen. También brindamos nuestros servicios a las actividades que organizan en el marco del programa “Movida Joven”.

- **Universidad**

Nuestro compromiso con el ámbito universitario es parte de nuestra filosofía y se expresa claramente en nuestro Credo. En consecuencia tratamos de satisfacer distintas necesidades tanto de la Universidad de la República como de las privadas.

En el marco del acuerdo entre la Fundación Médica Mauricio Gajer y la empresa, ASSE y la Facultad de Medicina, se realizó una importante contribución económica para la remodelación de las instalaciones de la Clínica Médica 2 del Hospital Pasteur y equipamiento de las áreas docentes así como la remodelación y equipamiento del Anfiteatro Central del Centro Hospitalario Pereira Rossell, hoy Auditorio Mauricio Gajer.

Como parte de nuestra política de RSE, recibimos alumnos de distintas universidades para aportarles información para la realización de sus monografías o proyectos de investigación, así como participando en encuestas que buscan conocer la evolución del desarrollo de la RSE en nuestro País o como se implementa la política de RSE en la empresa

Un capítulo especial en esta área es nuestro compromiso con la Facultad de Medicina y en particular con el Departamento de Pediatría que funciona en el Centro Hospitalario Pereira Rossell. A través de la Fundación Médica

Mauricio Gajer y la empresa se entrena a los estudiantes de Medicina en reanimación básica, y con los docentes y estudiantes que cursan del Ciclo de la Mujer, Embarazada, Infancia y Adolescencia, destacamos la participación conjunta en las jornadas de vacunación que realizamos junto a los voluntarios de Techo.

#### Prácticas vinculadas al Cuidado de la Salud

- **Fundación Médica Mauricio Gajer y la empresa**  
En 1997 se creó la Fundación Médica Mauricio Gajer y la empresa, organización sin fines de lucro cuya meta es promover e incentivar la preocupación del individuo y de la comunidad por preservar la salud. A través de ella, la empresa fomenta el desarrollo de la ciencia médica en todas sus manifestaciones: enseñanza, investigación y divulgación. La Fundación realiza actividades de educación médica continua para el personal de salud, así como capacitación para el personal de distintas instituciones y empresas, y colabora con la Facultad de Medicina.
- **Prematurez: Recién nacidos prematuros del Centro Hospitalario Pereira Rossell y del Hospital de Clínicas.**

La empresa integra el Programa de apoyo a los bebés prematuros nacidos en el Centro Hospitalario Pereira Rossell (Fondo Rosado – desde 2006) y a los nacidos en la Maternidad del Hospital de Clínicas (desde 2007), brindando asistencia médica hasta el año de vida, período en el cual estos niños son altamente vulnerables.

- **Sala de Lactancia Materna– Administración Nacional de Correos.** En el año 2012 el grupo de RSE del Correo tuvo la iniciativa de poner a disposición de las madres que amamantan un lugar cálido y equipado para favorecer la lactancia materna. Este grupo de trabajo quiso dar un paso más, por lo que



invitó a la empresa a formar parte de este proyecto. Nuestro aporte a esta iniciativa consiste en ofrecer distintos materiales con información sobre los beneficios de la lactancia materna, técnicas de extracción de leche y su conservación, recomendaciones para las madres que trabajan, así como de buenas prácticas de alimentación. Esto se complementa con una charla sobre la temática, la cual genera un espacio para compartir experiencias y disponer de personal calificado en la materia para plantear todas sus dudas.

- Techo (Un techo para mi País). En el año 2009 firmamos un nuevo acuerdo con esta ONG donde además de mantener los compromisos asumidos en 2006, participamos en la puesta en funcionamiento del Programa Salud del proceso de Habilitación Social. En esta etapa se pretende intervenir desde la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, así como potenciar las redes de salud relacionadas con los asentamientos en los cuales trabajan. Para lograr estos cometidos se realizaron talleres sobre temas específicos teniendo en cuenta las necesidades e inquietudes de las personas que allí viven.

Entre las actividades que se organizaron destacamos:

- Anualmente realizamos Jornadas de vacunación antigripal en los asentamientos. En los últimos dos años además se logró la participación en esta actividad de estudiantes y docentes de la FdeM.
- Jornadas educativas en los comunales de los barrios a cargo de personal médico de la empresa donde participaron voluntarios de la ONG, vecinos y referentes comunitarios, con la finalidad de abordar diferentes temas de prevención y cuidado de la salud u otros temas de interés para la comunidad.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

- Taller de capacitación para los voluntarios de Techo sobre prevención de accidentes focalizados en situaciones que enfrentan mas frecuentemente en las jornadas de construcción. También en ocasiones se complementa con capacitación en reanimación básica y utilización del desfibrilador externo automático (DEA).
- Además brindamos cobertura médica a todas las jornadas de construcción que realizan, y a otras actividades organizadas por Techo en los diferentes barrios, la colecta anual de recolección de fondos, conciertos, etc.
- **Prevención de Accidentes**  
Como empresa de emergencia médica cumple un rol esencial en la cadena asistencial para dar una rápida respuesta, prestar asistencia inmediata y realizar el traslado del accidentado con un equipo profesional debidamente capacitado para lograr que el paciente llegue en las mejores condiciones a un centro asistencial.
- Dada la alta prevalencia de los accidentes y sobre todo los de tránsito, realizamos tareas de capacitación en primeros auxilios y prevención de accidentes a distintos segmentos de la población
- Se participa en distintas actividades para sensibilizar sobre esta problemática entre las que destacamos:

Semana de la Seguridad Vial – instituciones y diferentes actores sociales que trabajan en la temática, organizan la Semana Nacional de la Seguridad Vial. Las actividades se enfocan en el abordaje de distintos aspectos de esta problemática: salud, educación, prevención, rehabilitación y definición de políticas y estrategias para un abordaje integral a nivel nacional para lograr la disminución de la siniestralidad. Se realiza un simulacro de accidente de tránsito donde las personas que concurren pueden observar el accionar de los distintos actores que deben intervenir en los siniestros.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Por un país con mayor seguridad vial – folleto elaborado por miembros de nuestro personal como contribución para la toma de conciencia ciudadana con información útil sobre el tema.

Fundación Alejandra Forlán – Además de brindar cobertura médica a la Fundación y a las actividades que la misma realiza, personal de la empresa participa en las presentaciones denominadas Road Show. Consiste en un audiovisual con una original dramatización y testimonios de distintos profesionales que intervienen en los siniestros (bomberos, médicos, enfermeros) y de las víctimas, cuyo objetivo es sensibilizar a los jóvenes y facilitar la toma de conciencia de la importancia de tener un tránsito más ordenado y respetar sus normas.

### Prácticas vinculadas al Cuidado del Medio Ambiente

Mantenemos las medidas y programas implementados para fomentar el cuidado del medio ambiente y disminuir el daño potencial que nuestra actividad genera.

- Nuestra labor asistencial genera residuos contaminados, tanto a nivel de las asistencias en policlínica, en el domicilio del paciente o en la vía pública. En consecuencia observamos el cumplimiento de las pautas establecidas para el manejo de este tipo de residuos desde su generación hasta la disposición final, así como de los protocolos de limpieza y desinfección de áreas asistenciales y de nuestras unidades móviles. Además establecimos pautas para desecho de medicación vencida, material contaminado (pilas, baterías, mercurio) y para la utilización de sirenas, para evitar incrementar la contaminación sonora.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

- Continuamos con la renovación planificada de nuestra flota de ambulancias y el programa de mantenimiento preventivo, sustitución de equipos de aire acondicionado por otros más eficientes, completamos el cambio de monitores de PC por otros de menor consumo, y utilizamos lámparas de bajo consumo en áreas administrativas, de circulación y de descanso.
- Promovemos el cuidado del medio ambiente y el uso responsable de los recursos naturales a través de la Revista Entrecasa donde se aborda frecuentemente temas medioambientales y participando en campañas como la de DERES “Restar es positivo”.
- Nuestro programa “Reduce-Recicla-Reutiliza” que llevamos adelante desde 2007 busca reducir el consumo de papel. En las áreas administrativas especialmente, se separa el papel que se dona a la ONG ODESUY para su reciclaje.
- Todas las Policlínicas y el Dpto. de Atención al Cliente cuentan con dispositivos donde nuestros socios y vecinos pueden depositar elementos contaminantes como las pilas, para su posterior desecho responsable.

Prácticas vinculadas a contribuir con el Desarrollo y difusión de la RSE.

Participamos en organizaciones como:

- DERES – ACDE – Endeavor
- IRSE – Desde la primera edición en el año 2003 participamos en la elaboración del Índice de Responsabilidad Social Empresaria

### 3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

Desde la fundación de la empresa en 1983 se consideraron muchos aspectos que hoy forman parte del concepto de RSE. Inicialmente se tuvo gran

preocupación en cuanto a las condiciones laborales de todos los integrantes de la organización, capacitación, así como muchas actividades hacia la comunidad. En consecuencia, los conceptos de RSE siempre estuvieron presentes, y a medida que el concepto se fue definiendo lo incorporamos naturalmente.

En 1993 se definió el CREDO de la empresa donde se expresan claramente los compromisos que asume la empresa frente a los diferentes stakeholders o grupos de interés, posteriormente se explicitó la misión, visión y política de calidad.

Además como forma de reconocer la importancia que estos temas tienen, en el año 2006 se crea una estructura dentro de la organización que se ocupa de los asuntos vinculados a la RSE.

- 5- ¿Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

En la empresa la RSE forma parte de la filosofía de negocios y no como estrategia. Consideramos que este abordaje es uno de los factores que aseguran resultados a mediano y largo plazo, ya que la filosofía es el basamento sobre el que determinan las acciones alineadas con los valores y objetivos de la empresa.

- 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

A medida que el concepto de la RSE sea incorporado por los diferentes actores sociales o los consumidores, considerarán al momento de tomar sus decisiones a las empresas que tengan buenas prácticas en materia de RSE, lo

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

que será ese un elemento diferencial en el largo plazo. Para ello las empresas deberán dar a conocer sus acciones de RSE.

### 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

Algunas de las empresas de emergencia médica desarrollan acciones de RSE.

En ocasiones realizamos acciones conjuntas con empresas que integran la Cámara de Emergencias Médicas.

### 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿o significa un aumento de gastos?

Las prácticas de RSE son incluidas en las previsiones presupuestarias anuales, y en ningún caso se financian con traslado al costo de nuestros servicios.

### 8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Como ya mencionamos, la RSE en nuestra empresa forma parte de la filosofía de negocios y quehacer empresarial. En la estructura organizativa, el área de RSE depende directamente de la Comisión Directiva, es decir del nivel de la toma de decisiones.

Las prácticas de RSE integran el conjunto de políticas definidas por la empresa, tanto internas como externas, y están alineadas a los valores y principios organizacionales, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, mejorar su competitividad, sostenibilidad y considerar las expectativas de las principales partes interesadas o stakeholders.

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

### 9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

Todas las acciones de RSE tienen implícitas beneficios para sus destinatarios y también deben tenerlos para la propia empresa. La gestión empresarial a lo largo de estos 30 años, ha permitido el desarrollo de la organización, su posicionamiento en el medio y el ser percibida como empresa líder y referente en el ramo de la asistencia médica extra-hospitalaria. En el ámbito interno contribuye a que ser una empresa que brinda buenas condiciones laborales lo que lleva a la permanencia de sus recursos humanos; en el ámbito externo puede considerarse como un elemento diferencial frente a otras empresas del medio.

### 10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

La gestión ética, las condiciones laborales y el respeto por los compromisos asumidos ha sido fundamental para poder contar con un excelente nivel técnico y humano de nuestros colaboradores. En nuestro caso utilizamos la herramienta del IRSE para analizar nuestro comportamiento en materia de RSE. Desde el año 2003 hemos observado un crecimiento en prácticamente todos los indicadores que el mismo analiza para cada una de las áreas que analiza este índice. Sin embargo es difícil cuantificar el impacto a nivel social que tiene cada una de nuestras acciones, fundamentalmente las dirigidas a la comunidad, el estado o el medio ambiente.

### **Empresa 15**

### 1- ¿Qué entiende usted que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

En la Cía. adherimos a la definición de RSE de DERES, entendiéndola como una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente.

Es un conjunto de políticas y prácticas integradas en la gestión cotidiana de la organización, que se integra al negocio, al quehacer diario.

### 2- ¿Mediante qué prácticas ó programas aplica la RSE?

La empresa ha instrumentado distintos Programas que se van actualizando en el correr del tiempo en función de las necesidades de la organización como de sus colaboradores. Ejemplo: Programa Salud (ciclo de charlas con temáticas de salud: cardiovascular, reanimación, drogas, etc.). Programa Vida Sana (Charlas de nutrición, elaboración de Menú, y la incorporación del Día de la Fruta en la Cía.). Clases de yoga mixtas, in company. Programas de Reciclaje (papel y cartón –Repapel-, tapitas –Refugios animales, boletos –compra de silla de ruedas-, etc). Apoyo a estudiantes en el desarrollo de prácticas académicas. Concursos Escolares de alcance nacional en promoción de buenos hábitos, prevención y valores. Donaciones y apoyos diversos (Escuelas, Bibliotecas, otros). Desarrollo de Programas de desarrollo interno. Jornadas de Integración. Correcaminatas. Entre otros.

### 3- ¿Qué motivo a su empresa a comenzar a implementar la RSE?

La transformación del área de “Recursos Humanos” a “Gestión Humana” con la diversificación de políticas y prácticas de gestión en materia de personas, contribuyeron a formalizar el desarrollo de la RSE (que ya venía dándose en acciones aisladas) conformándose en una línea de acción definida que hoy cuenta con su presupuesto y que pasó a potenciarse y profesionalizarse en su desarrollo.



## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

Participamos en el IRSE (índice nacional de responsabilidad social empresarial) que promueve ACDE y DERES con apoyo de Presidencia de la República, como mecanismo de aprendizaje y autodiagnóstico de avance.

- 4- Considera que la RSE es una estrategia de publicidad con costo en el corto plazo pero con réditos en el largo plazo, o es una resignación de rentabilidad por admitir un costo social a cargo de la empresa?

Considero que la RSE es una postura hacia la vida. Desde una organización esto se instrumenta integrando en la visión de negocios la importancia de los valores, las personas, el medioambiente y la sociedad en general. La empresa es una cooperativa y a punto de partida de sus principios que nutren sus raíces se desprende la preocupación por los demás y la solidaridad. Además, ser “socialmente responsable” es rentable, lo han demostrado estudios realizados, que permiten inferior mayor ciclo de vida, sostenibilidad y credibilidad de las empresas que integran esta línea de trabajo seriamente.

- 5- ¿Considera que la RSE afecta la competitividad de la empresa en el corto o largo plazo?

Como se respondió en el punto previo, cada vez más las empresas buscan hacer negocios con aquellas que tienen buen nivel de aceptación y sostenibilidad. Ser reconocidas por ser “socialmente responsable” y/o “ser un excelente lugar para trabajar” (GPTW) hoy son cartas de presentación para las organizaciones (a la interna y a la externa de ésta). La empresa que trabaja socialmente responsable logra mayor permeabilidad en nuevos escenarios.

- 6- ¿Sus principales competidores aplican estrategias de RSE?

## Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, el caso Uruguayo

---

No podría precisar si son estrategias, conozco acciones aisladas.

- 7- El costo que implica llevar a cabo la RSE ¿es traducido a los precios?, ¿o significa un aumento de gastos?

Llevar a cabo la RSE en la empresa no es traducido en los precios, es parte del presupuesto de general.

- 8- ¿Considera que es una estrategia empresarial? ¿Con que objetivos?

Considero, como mencioné en el punto 4 que es una postura más conceptual hacia la forma de hacer negocios y de interactuar con la sociedad en la que vivimos y que será la que tengan los que vienen detrás.

Para trabajar la RSE, tenemos en cuenta 5 áreas de desarrollo.

- Valores y Principios Éticos
  - Calidad de Vida Laboral
  - Apoyo a la Comunidad
  - Marketing responsable
  - Protección del Medio Ambiente
- 9- ¿Percibe beneficios por aplicar la RSE?, ¿Cuáles?

Si. Más allá de la satisfacción de trabajar por la promoción de una mejor calidad de vida de las personas en general, el beneficio es la adhesión, aceptación y reconocimiento de las personas, que facilitan una baja rotación de la plantilla, favorece la integración, mejora el clima, genera mayor compromiso, aumenta la fluidez en la instrumentación de políticas y contribuye a un franco relacionamiento con la comunidad y otros grupos de interés.

10- En caso de que perciba beneficios por aplicar la RSE, ¿tiene alguna forma de cuantificarlos?

Seguimiento de indicadores de rotación, ausentismo. Encuestas de clima. Satisfacción de clientes. Contribución con el cuidado del medioambiente y similares.