



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

UN NUEVO ENFOQUE PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Trabajo de Investigación

Por

Lucas Fernando Aset

Reg. Nº 21641

Email: lfaset@mapfre.com.ar;

Lfaset12@gmail.com

Tutor

Silvia Lemos

Mendoza-2014

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	5
OBJETIVOS.....	7
CAPITULO I MARCO TEÓRICO- MARCO CONCEPTUAL.....	8
1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA	8
2. ¿QUE ES LA RSE?	10
3. TEMAS CLAVES DE LA RSE	13
4. ALCANCES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	16
5. ¿QUIENES EXIGEN LA RSE?	17
6. CONCEPTOS CLAVES	18
7. GRUPOS DE INTERÉS.....	20
8. ESTÁNDARES	22
8.1 Códigos de conducta	26
8.2 Ley 8488.....	27
8.3 Indicadores	28
9. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RSE- INFORMES	29
CAPITULO II LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	31
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA- ESTRATEGIA COMPETITIVA	31
2. MODELO ESTRATEGICO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES	34
3. TEORÍAS DE RSE RESPECTO A LA INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA EN LO SOCIAL.....	36
4. ESTRATEGIAS PARA LA RSE.....	36
5. RSE UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	38

6. EL REFUERZO DE LA RSE COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO	42
7. LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA	43
7.1. Resultados obtenidos de la gestión socialmente responsable	44
7.2. Limitantes para el desarrollo de la responsabilidad social en la empresa	50
7.3. Efectos de un proceso social responsable no asumido completamente por la empresa	51
7.4. El desafío de la gestión ética	51
CAPITULO III CONCEPTO E IMPLICACIONES QUE TIENE LA RSE PARA MAPFRE	53
1. MODELO DE ACTUACIÓN DE MAPFRE	54
2. GRUPOS DE INTERÉS	55
CAPITULO IV ANALISIS DE LOS INDICADORES DE RSE- MAPFRE	58
1. INDICADORES DE VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO	58
1.1. Autorregulación de la conducta	58
1.2. Relaciones transparentes con la sociedad	59
2. INDICADORES PÚBLICO INTERNO	60
2.1. Diálogo y participación	60
2.2. Indicadores respecto al individuo	60
2.3. Trabajo decente	61
3. MEDIO AMBIENTE	62
3.1. Responsabilidad con las generaciones futuras	62
3.2. Gerenciamiento del impacto ambiental	63
4. PROVEEDORES	64
4.1. Selección, evaluación y alianza con proveedores	64
5. CONSUMIDORES Y CLIENTES	64
5.1. Dimensión social del consumo	64
6. COMUNIDAD	65
6.1. Relaciones con la comunidad local	65

6.2. Acción social.....	66
7. GOBIERNO Y SOCIEDAD	66
7.1. Transparencia política	66
7.2. Liderazgo social	67
CAPITULO V CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE DESARROLLO DE RSE	68
1. CONCLUSIONES.....	68
2. RECOMENDACIONES	70
3. PROPUESTAS PARTICULARES	71
3.1. Enseña Argentina	71
3.2. Concientización de empresas para la RSE	73
3.3. Desarrollo de la inversión social por parte de las empresas.....	74
3.4. Propuestas de mejora, orientando la RSE estratégicamente dentro de MAPFRE.....	76
BIBLIOGRAFÍA	78

INTRODUCCION

El objetivo del presente trabajo será indagar de qué manera se ubica la política de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como estrategia corporativa fundamental en el desarrollo de la empresa.

Para lograr dicho objetivo se ha optado por realizar un estudio de caso en la compañía de seguros Mapfre, una empresa multinacional dedicada a los seguros, reaseguros y demás negocios financieros. El motivo de haber elegido esta organización se debe a las interesantes y variadas prácticas que realiza en RSE. Se utilizara una metodología cualitativa con un caso particular, realizando un análisis de lo individual y concreto.

La presente investigación se refiere al tema de la RSE como parte de la estrategia competitiva de una empresa. Dicho estudio se realizo con el fin de investigar los diferentes conceptos, compromisos, acciones e ideas que contribuyen a la adecuada implementación de una verdadera intervención social y por el interés de conocer a fondo las implicaciones de la intervención social de las organizaciones, debido a que es un tema clave que las empresas deben tener en cuenta para su continuidad en el largo plazo.

De frente a los problemas que existen en la Argentina, va a ser necesario verificar si, además de cumplir con las legislación vigente, la empresa bajo análisis incluye dentro de sus preocupaciones aspectos sociales, económicos, laborales y de desarrollo humano.

Es necesario enumerar algunos de los problemas del entorno que enfrentan las empresas que compiten dentro del mercado argentino, como son: la pobreza, la desnutrición, la contaminación, la violencia, la falta de ética, problemas energéticos, que hacen necesaria la implementación de políticas públicas junto con la intervención de toda la sociedad y especialmente de las organizaciones que forman parte de la misma.

Hace algunos años las empresas ayudaban en lo social por medio de la filantropía por donación, también lo hacían pagando sus impuestos exigidos por el gobierno y con la recaudación de este último el Estado se encargaba de solucionar los problemas sociales. Hoy en día tiene que haber un cambio de conciencia, donde exista una sociedad mayormente comprometida consigo misma, ya que el Estado no es capaz de solucionar solo todos los problemas. Principalmente se requiere que las empresas colaboren mediante un compromiso ético frente a sus grupos de interés. La situación actual muestra que la RSE no se encuentra aplicada en la mayoría de las empresas a pesar de la importancia que representa en la comunidad. Las empresas y organizaciones argentinas deberían conocer el impacto que las

prácticas empresariales causan en la sociedad y en el medioambiente como consecuencia de su actividad, del manejo de sus residuos, y en la influencia que tienen sus planes y decisiones en la comunidad.

El tema de la RSE cobra cada día mayor importancia, comenzó en la década del 50 donde las empresas comenzaron a responsabilizarse por el surgimiento de un nuevo modelo de empresa, caracterizado por darle importancia a los intereses no solo de los dueños y accionistas, sino también de los grupos de interés. Las organizaciones deberían comprometerse con brindar una mayor educación a la sociedad, una buena y clara relación con los consumidores, un buen trato laboral, respeto por los derechos humanos y leyes de la sociedad donde se encuentran insertas, luchar contra la corrupción y el cuidado y protección del medioambiente.

En el país está creciendo la conciencia de adoptar un marco de RSE y sostenibilidad para crear un punto de convergencia con los intereses de la comunidad. Pero, cuanto de real hay en lo que pregonan las empresas acerca de lo que realizan en RSE?

Las empresas realmente responsables socialmente, lograrán: ampliar sus mercados, reflejar una imagen favorable hacia la sociedad, generar empleo sustentable, producir bienes y servicios sin causar daño a la humanidad, favorecer la eficiencia, beneficiar la seguridad y salud de los empleados, incentivar la participación de estos últimos con el objeto de lograr mayor compromiso, proteger el medio ambiente.

Las empresas deberían alinear su intervención social con el objetivo del negocio y hacerlo parte de la estrategia de la empresa. Tendría que estar reflejada en la visión, que es el camino que va a seguir la empresa en el largo plazo.

Para lograr esto último habría que sensibilizar a los empresarios sobre la importancia de la RSE, tomando como modelo una organización, en este caso va a ser Mapfre Seguros S.A.

Pero para sensibilizar realmente a los empresarios, será necesario mostrarles no solamente los beneficios para la comunidad sino también, las ventajas competitivas que se logran al generar valor agregado para toda la comunidad.

OBJETIVOS

Se señalaran las siguientes preguntas que iniciarán el análisis, desarrollándose para dar respuesta al objetivo de la investigación:

¿La Responsabilidad Social Empresaria representa una ventaja competitiva?

¿La aplicación de la Responsabilidad Social en las empresas mejora el rendimiento de éstas?

¿Las políticas de RSE mejorarán los factores motivacionales y el nivel productivo de los trabajadores?

¿El mercado hace diferencia con las empresas que practican RSE?

Objetivo General: Describir las prácticas de RSE como base de la estrategia competitiva de una empresa, se analizará el caso particular de Mapfre S.A.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO- MARCO CONCEPTUAL

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Se podría describir la RSE como un interés inteligente de las empresas, ya que a largo plazo produce beneficios para la comunidad y para la propia organización.

La RSE comprende la relación de la empresa con la sociedad en la que trabaja. La misma abarca varios conceptos, entre ellos podemos mencionar: Responsabilidad Empresaria Ambiental, Filantropía, Relaciones comunitarias, Inversión Social corporativa, Ciudadanía Empresaria, Desarrollo sostenible, Triple Bottom Line (responsabilidad social, ambiental y financiera), Desempeño Social, Sustentabilidad.

Bernardo Kliksberg, en su sitio oficial de internet (S/F), analiza la RSE desde dos perspectivas diferentes:

- *La perspectiva ética:* la cual se basa en el análisis de la acción individual, por ejemplo en el ámbito directivo o micro-organizacional. Esta perspectiva se centra en el sistema de valores, moral y acciones.
- *La perspectiva sociológica y política de la RSE:* la cual se centra en la interrelación entre el gobierno, la empresa, sociedad o comunidades y otras instituciones sociales.

Las empresas tienen una responsabilidad moral hacia la sociedad, por lo tanto son moralmente responsables de sus acciones. La empresa se considera posee un contrato social formal con la sociedad a la que pertenece y ese contrato debe ser cumplido.

Existe un modelo llamado “*Stakeholders*”, propuesto por Freeman (1984) el cual ha pasado a ser la base de una gran cantidad de literatura sobre empresa, sociedad y gestión estratégica. La teoría presenta a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad, estableciéndose relaciones recíprocas entre los grupos. Los “*Stakeholders*” pueden tener un impacto directo o indirecto en la empresa y esta última a su vez ejerce su influencia sobre los demás.

Carrol (1999), fue el que realizó la definición más conocida de las cuatro partes de la RSE: “La responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad, en un momento determinado del tiempo”.

RSE Total: Responsabilidad económica+ Responsabilidad legal+ Responsabilidad Ética+ Responsabilidad filantrópica.

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a esta una dimensión amplia e integradora que va más allá de la mera cuestión económica, se incorpora la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental.

En el libro verde de la comisión europea, define: “La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”.

Por otro lado, Según ETHOS: “La RSE 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 sostenible de la sociedad; preservando recursos naturales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

Para el Foro de la empresa y la RSE en las Américas (1997), “La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.

Por el lado del Boston College (2004), la RSE la define como un concepto dinámico y en desarrollo permanente, por lo que es preciso caracterizarlo mediante los siguientes puntos:

- *Integral*: Porque abarca un conjunto complejo de dimensiones de la empresa.
- *Gradual*: Debido a que es un camino de excelencia a seguir.
- *Proporcional*: Ya que la aplicación de la misma depende del tamaño de la empresa y el poder o capacidad de influencia que la misma posea.

Algunas circunstancias del entorno influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la RSE, algunas de ellas son:

- Globalización
- Desarrollo de la sociedad civil

- Demandas que surgen por problemas sociales, económicos (como los mencionados escándalos empresariales) y medio ambientales. Más adelante veremos las menciones que realiza el Dr. Kliksberg acerca de los mismos.
- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de las empresas.
- Protagonismo e impulso de las organizaciones supranacionales, como ONU, OIT, Unasur, CEE.
- El modelo de creación de valor de las organizaciones.
- La innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red universal de telecomunicaciones.

Vamos a plantear una serie de puntos para introducirnos en la RSE, los mismos fueron obtenidos de los informes del DR Kliksberg.

2. ¿QUE ES LA RSE?

En síntesis la RSE se define como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Se cree que la empresa que paga los sueldos a tiempo y por encima del mínimo es socialmente responsable, cuando en realidad está cumpliendo con la ley. Ser socialmente responsable significa ir más allá del cumplimiento de las normas jurídicas, invirtiendo en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

Hasta ahora, el fomento de la responsabilidad social ha correspondido fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, esta es importante en todos los tipos de empresa y todos los sectores de actividad, desde las Pymes a las empresas multinacionales.

En el artículo “La RSE en la Argentina” de Bernardo Kliksberg, disponible en su sitio oficial, considera que una empresa socialmente responsable es aquella que tiene en cuenta por lo menos 5 aspectos:

- *Buen trato personal:* La RSE empieza en casa, primero trata bien a sus empleados, pagando sueldos dignos, posibilidad de desarrollarse, de capacitación, entrenamiento y respeta

a las mujeres y la familia. La empresa no debe generar incompatibilidades con las funciones básicas, necesarias para llevar adelante una vida familiar plena, esto consiste en mantener el equilibrio familia- empresa. Ejemplos de no respetar esto sería, exigir trabajar hasta altas horas, lo que no le permitiría al personal disfrutar de su familia. La idea incluye la eliminación de todo tipo de discriminación.

- *Buen trato con los consumidores:* Otorgando productos y/o servicios de calidad, precios razonables y saludables. La salud de los consumidores tiene que cuidarse no perjudicarse. En este último caso existen graves problemas como el de las comidas rápidas con alto contenido de grasas ultra saturadas, medicamentos nocivos, tabaco, alcohol, etc.

- *Protección del medio ambiente:* Las empresas deben convertirse en limpias desde una perspectiva medioambiental y colaborar de múltiples formas con la crítica agenda que tiene el mundo por delante en este campo.

- *Empresa transparente:* La información debe ser pública, continua y veraz hacia los proveedores, consumidores, inversionistas, gobierno y demás miembros de la sociedad. Los accionistas deben tener la posibilidad de intervenir activamente, los órganos de gestión deben ser idóneos y controlables y es preciso eliminar los conflictos de interés. Las empresas que tiene más futuro son aquellas que tienen alta reputación en la sociedad, esto no se gana con Marketing falso, las empresas deben demostrar en sus balances sociales, que realizan acciones por la sociedad.

Las empresas que tienen mayor reputación corporativa, están ligadas a causas de interés colectivo, los consumidores son más leales, los empleados tienen mayor moral, atraen mayor crédito.

- *Participación social o Inversión Socialmente Responsable:* participando activamente en causas de interés público, ya que la empresa no es alguien ajeno a lo que sucede en la sociedad en la que se encuentra inserta. La empresa debe crear Valor social. Las empresas privadas deben colaborar mediante alianzas estratégicas con instancias públicas y la sociedad civil, en cuestiones de interés colectivo como por ejemplo: lucha contra la deserción escolar, mejora de la calidad educativa, reducción de la mortalidad materna e infantil, inclusión de jóvenes marginados.

Con la RSE ganan todos, está comprobado que la empresa socialmente responsable cuenta con empleados más comprometidos y productivos, ya que sienten que aportan a la comunidad y que son partes de una empresa socialmente responsable.

Citando otro artículo de Bernardo Kliksberg llamado “Quien salva una vida, salva el mundo”, en el mismo se menciona que existen 3 tipos de empresas:

- *Empresa Narcisista:* Es aquella que existe solamente para lograr un fin de lucro y maximización de ganancias, cree que la empresa existe para maximizar la riqueza de los empresarios en el menor tiempo posible. La misma está dispuesta a violar derechos de los consumidores, del medio ambiente, de la sociedad en su conjunto.
- *Empresa Filantrópica:* Son aquellas que realizan donaciones.
- *Empresa Ética:* son aquellas que cumplen los 5 puntos que mencionamos anteriormente. No son egoístas y se encuentran insertas activamente en el medio donde se encuentran.

Ejemplo de empresas socialmente responsables son por ejemplo:

1. *Natura:* de capitales brasileros, es considerada la segunda empresa más responsable de todo el mundo. La cual fabrica productos cosméticos y está comprometida con el medio ambiente, de manera de no dejar huellas en la naturaleza. Contrata a 300.000 empleados rurales, capacitándolos y además realizan trabajo voluntario en horario laboral. Esta empresa presenta anualmente los 3 balances: Financiero, Ecológico y el Social.
2. *YPF:* La mayor empresa de argentina, está realizando un gran esfuerzo por llevar la RSE a toda la cadena de valor.
3. Podemos mencionar en Brasil también, las empresas que se sumaron con Lula da Silva por Hambre cero en ese país.
4. *Fundación Gates:* De Bill Gates con Warren Buffet (el tercer multimillonario del mundo), ambos pusieron la mitad de su fortuna la cual cuenta con 60.000.000.000 de dólares de capital con el fin de combatir las principales enfermedades que matan a las personas de

menos recursos: sida, paludismo, malaria y tuberculosis. La fundación esta creada para investigar estas enfermedades, han salvado 5.000.000 personas hasta la actualidad. La fundación no solo está por descubrir la vacuna para la malaria sino también reinvento el inodoro, para darle a 3.000.000.000 de personas un inodoro reinventado, el cual es de bajo costo, saludable. El mismo recoge la energía solar, y todo lo que sucede en el inodoro se recicla y se utiliza como abono. Este es un ejemplo de una mezcla de dinero y capacidad gerencial llevada a la sociedad.

5. Algunas organizaciones dedicadas a concientizar a los empresarios acerca de la RSE, son:

- Valos (Mendoza),
- Moverse (Rosario),
- En Brasil por ejemplo Ethos,
- Red de universidades por la RSE de Iberoamérica: 250 universidades de 23 países que intentan capacitar a empresarios, economistas, gerentes en normas éticas de RSE.
- Foro Ecuménico Social.

3. TEMAS CLAVES DE LA RSE

Carroll, en su libro: “Modelo de desempeño social” (1979), considera las dimensiones que deberá tener en cuenta una empresa que desea desarrollar una estrategia de RSE, las cuales son:

- Ética, valores y principios de los negocios:
Las empresas deben definir con precisión los valores que rigen sus negocios. La ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional en el mero cumplimiento de las exigencias legales, hacia la adopción de un código ético basado en valores. Estos valores deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la manera como la misma establecerá sus relaciones con los públicos interesados. Podríamos mencionar entre algunos de los valores éticos: Honestidad, Confianza, Respeto, Transparencia y Apertura.
- Derechos humanos, trabajo y empleo

Esta es la dimensión más desarrollada de la RSE, debido a los estándares de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), los 4 principios fundamentales son:

- Libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
- Eliminación del trabajo forzado y obligatorio;
- Abolición efectiva del trabajo infantil;
- Eliminación de todo tipo de discriminación con respecto al empleo.

- **Gobernabilidad corporativa**

Se refiere al conjunto de prácticas, políticas y mecanismos que usa una empresa para administrarse a sí misma y tiene que ver con la manera en que la junta directiva cumple con las responsabilidades que tiene frente a accionistas y público interesado. Uno de los temas principales es la capacidad de rendir cuentas de sus actividades, la consecuente responsabilidad, monitoreo, transparencia y cumplimiento de las obligaciones legales.

- **Ambiente**

Existen varias estrategias que se enfocan en este tema, entre ellas tenemos: administrar los recursos naturales, controlar la contaminación, manejar los desechos y gerenciar el ciclo de los productos.

A las compañías se les insta a participar activamente en los asuntos relacionados con sanidad, salud, acceso a agua potable, saneamiento ambiental, vivienda, alimentación y transporte tanto para sus empleados como para las comunidades.

- **Cadenas de proveedores y productos**

Las empresas deben analizar de que manera sus negocios generan impactos sobre el ciclo de los productos o cadena de valores, desde el proveedor de la materia prima hasta el consumidor final. Un ejemplo de ellos sería contratar como proveedores a pequeños negocios comunitarios.

- **Filantropía hacia inversión social**

Antes las empresas lograban este objetivo solamente con las donaciones sin innovar, pero actualmente las mejores prácticas para cumplir con esto serán: Vincularse solidariamente con las comunidades, adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio, subcontratación laboral, apoyo a proyectos específicos, vinculación de los empleados con el

trabajo voluntario y otras alternativas que ayuden al bienestar económico y social de las comunidades donde se encuentren insertas.

- Desarrollo económico, salud y educación

Muchas empresas ayudan a resolver problemas sociales y económicos que enfrentan los públicos interesados.

- Capacidad para rendir cuentas y apertura a la verificación externa

Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados aportados.

Entre los esfuerzos que realizan las empresas por la RSE, existen 4 puntos que se deben incluir:

- Consulta con públicos interesados y el manejo de impactos

La RSE arranca con reconocer que las operaciones de la empresa generan impactos sobre la gente y sobre el ambiente en toda la cadena de valor y que la mejor manera de entender a estos es consultarlos. O sea que la empresa debería actuar de acuerdo a lo que los públicos interesados consideran mejor.

- Visión, misión y valores

Estos 3 deben establecer el marco de referencia para la RSE.

La misión constituye la razón de ser de una empresa y usualmente se refiere a la naturaleza de sus negocios. La Visión se refiere al impacto duradero y de largo plazo que la empresa quiere provocar. Los valores son los principios que la empresa tiene en cuenta en la Misión Y Visión.

- Políticas, procedimientos e indicadores

Una vez establecida la Visión, Misión y Valores, la empresa puede establecer políticas específicas, procedimientos e indicadores que le permita a la empresa determinar el grado de impacto de sus operaciones.

- Gobernabilidad corporativa, responsabilidad para rendir cuentas y verificación

Las empresas deben determinar mecanismos externos e internos para verificar el compromiso y el cumplimiento de sus propios estándares.

4. ALCANCES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Manuel Reyno Momberg (2003), en su libro: RSE como ventaja competitiva visualiza a la RSE como un factor de equilibrio, donde se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

- *Alcance social y de desarrollo:* Desde este punto de vista la RSE se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumpliendo con el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables.
- *Alcance solidario e igualitario:* En esta noción la empresa se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad.
- *Alcance de autor referencia:* Esta noción considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que hayan responsabilidades de otro tipo hacia la comunidad externa, enfocándose solo al mercado y visualizando a la empresa como generadora de ganancias.
- *Alcance ético sistémico:* Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus “stakeholders” o grupos de interés de manera permanente, de ahí el carácter sistemático de esta noción, por considerar las acciones socialmente responsables como permanente en el tiempo.
- *Alcance ético y de valores:* Ésta noción parte a raíz de lo expuesto en los puntos anteriores, considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

5. ¿QUIENES EXIGEN LA RSE?

Hay un sector creciente de la sociedad que exige ética a las empresas, a los gobiernos, a los líderes políticos. Estos exigen ética ya que la irresponsabilidad social empresaria genera daños al planeta y por lo tanto al ser humano que son irreversibles.

Por ejemplo cuando la justicia de EEUU juzgó a 11 bancos, de los principales del mundo, por la manipulación de la tasa Libor (en base a esta tasa se fijan las tasas de los créditos, hipotecas y muchos instrumentos financieros), con el fin de maximizar sus ganancias. Otro ejemplo de irresponsabilidad social es el de la empresa petrolera British Petrol, que causo un derrame de petróleo en el Golfo de México, causando efectos irreversibles en el medio ambiente y las personas, todo por ahorrar costos. La justicia ahora la demanda por U\$S 80.000.000.000 y ha sido condenada en todas las instancias.

Podemos mencionar también la industria alimentaria, como ejemplos de empresas socialmente irresponsables son aquellas que producen alimentos con mucha azúcar y con grasas ultra saturadas. La gente que come hamburguesas permanentemente y estos productos viven hasta 10 o 15 años menos ya que estas dietas causan obesidad y tapan las arterias, lo cual no se puede revertir fácilmente.

Otro ejemplo negativo es la industria del tabaco, ya que el mismo tiene 2500 sustancias envenenantes. Una jueza de EEUU condenó a Philip Morris por conducta criminal, ya que ocultaba la información de que el cigarrillo mata. En Uruguay está prohibido producir cigarrillos.

En el libro de Bernardo Kliksberg, titulado: “Emprendedores sociales” (2011), se profundiza acerca de los grupos de interés o “Stakeholders”. ¿Quiénes son estos?

- La sociedad civil: esta exige terminar con las prácticas que afectan la salud, el medio ambiente y la ética. Ejemplo: En Argentina la movilización por la contaminación originada por la papelera Botnia.
- Consumidores: Los mismos no compran productos de empresas anti éticas o irresponsables socialmente. Ejemplo aquellos que consumen productos orgánicos.
- Los ahorristas y accionistas: los cuales consideran que es una garantía trabajar con empresas responsables socialmente.

Es muy importante el rol del Estado en la economía, esto se puede ver en la crisis del 2008 con la quiebra de varios bancos, gracias a la intervención del Estado evitó que se cayera en una recesión muy grande a nivel global. El estado tiene que velar por los intereses colectivos, que no puede ver el mercado, el cual busca la maximización de los beneficios. Las regulaciones estatales permiten evitar el caos, evitando la maximización excesiva de las ganancias del 1% más rico. La teoría Neoliberal dice que hay que dejar actuar a la mano invisible del mercado, generando a veces monopolios en la provisión de ciertos bienes y servicios básicos para sociedad, en perjuicio de la misma. El Estado deberá ser eficiente y deberá controlar el mercado, no se trata de reducir uno u otro, se trata de que ambos sean eficientes.

6. CONCEPTOS CLAVES

Sostenibilidad: Alfaya y Blasco (2002), en su libro: “La sostenibilidad y la empresa”, se menciona que la empresa debería ser gestionada en el interés a largo plazo de sus accionistas, para lo cual necesitará gestionar eficazmente las relaciones con sus clientes, empleados y proveedores, tener respeto al medio ambiente y a la sociedad en el seno de la cual desarrolla sus actividades.

Stakeholders Value: comprende una acepción amplia de los intereses de una empresa a todos los niveles. El objetivo es mucho más amplio que es de la satisfacción al grupo de accionistas, ya que se dirige al logro y obtención de un equilibrio en la satisfacción de los intereses de todos los grupos de la organización. La base de este modelo se apoya en que no se puede concebir la creación de valor dirigiéndose exclusivamente hacia los accionistas y olvidando a aquellos colectivos necesarios para que la organización desarrolle su actividad.

Stakeholders value Vs shareholders value: La comisión de la comunidad europea para la RSC, (2002) distingue el primero como un modelo de creación de valor para todos los grupos de interés que se relacionan con la empresa, y el segundo se concentra en el interés de los accionistas y en maximizar el valor de sus acciones o el retorno sobre el capital propio.

Inversión socialmente responsable (ISR): Según Friedman, M., en su artículo: “The Social Responsibility of business is to increase its profits”, (The NY Times Magazine, 1970), menciona el reforzamiento de los derechos de propiedad de los inversores, eligiendo estos las características sociales y ambientales de las compañías en las que invierten, rechazando

aquellas empresas que operan en sectores o actividades que dañan el tejido moral de la sociedad: armas, tabaco, energía nuclear, industrias extractivas.

Social Accountability: La norma internacional, “Social accountability, 8000” (1997), conocida más por el término SA8000, es una norma auditable que busca conseguir el reconocimiento y la conciliación en relaciones laborales por parte de todos los actores implicados. La norma abarca los principales acuerdos internacionales sobre derechos laborales, la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

Negocios éticos: En el libro de Bernardo Kliksberg ya mencionado, “Emprendedores sociales” define analiza lo que es éticamente permisible y lo que es positivamente virtuoso, a la vista de la actividad de los negocios. También se puede entender como una reflexión ética sobre el sistema económico, sobre las empresas y las organizaciones y sobre las actuaciones de los individuos en sus roles profesionales y sus funciones institucionales.

Triple Bottom Line: Según el programa de las naciones unidas para el medio ambiente (1972), este concepto se utiliza para definir a informes anuales de las empresas que miden los resultados en materia social y medioambiental, incluida la dimensión de los derechos humanos. El triple balance se basa en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social.

Buen Gobierno corporativo: Zadek, junto con Sabapathy y Dossing (2002), en el libro: “Corporate Responsibility Clustering”, suponen una adecuada gestión de los impactos sociales y medioambientales, adecuados estándares de RSC. Según el código de buen gobierno, las medidas de buen gobierno han de centrarse, como núcleo fundamental, en los consejos de Administración, en su funcionamiento y en las conductas de sus miembros. Las recomendaciones promueven la transparencia y la fluidez de la información.

Reputación corporativa: es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir de su grado de satisfacción. La reputación corporativa depende, muy directamente, de la actuación de la empresa en todas sus políticas corporativas: resultados económico- financieros, oferta comercial, calidad laboral, innovación (I+D+I),

presencia internacional, etc. Resultados que cuando son reconocidos por los stakeholders y eficazmente comunicados por esta, generan reputación y valor para la empresa.

7. GRUPOS DE INTERÉS

Los objetivos de RSE están relacionados a satisfacer o superar las expectativas y necesidades de los grupos de interés o grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha y el accionar de la empresa. A continuación se mostrara un gráfico donde se podrá identificar aquellos que se encuentran dentro de la estructura de la empresa, llamados internos, y aquellos que están por fuera de la estructura llamados externos.

Cuadro N° 1 Grupos de interés

DENOMINACION		CARACTERISTICAS
INTERNOS	Accionistas/ Propietarios	Poseen participaciones en la propiedad de la empresa: accionistas mayoritarios y minoritarios.
	Empleados	Realizan su trabajo dentro de la entidad con contrato laboral y reciben una retribución dineraria o en especie a cambio, incluyendo personal no directivo y directivo.
EXTERNOS	Clientes	Consumidores o usuarios de productos y servicios. Mercado objetivo de la organización.
	Proveedores	Aportan trabajo, productos y servicios sin pertenecer a la empresa. Incluye trabajadores y profesionales que facturan sus servicios y no están ligados a la empresa mediante contrato laboral.
	Competidores	Empresas del mismo sector que ofrecen productos y/o servicios similares a los producidos por otras empresas.
	Agentes sociales	Grupos de interés público que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: Sindicatos, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales, etc. Grupos de opinión, como medios de comunicación, analistas, ONGs. Mercado de Valores.
	Administraciones publicas	Estado, poder público que tienen la potestad de crear el marco jurídico.

	Comunidad local	Entidades de iniciativa pública o privada: Iglesia, Asociaciones vecinales, fundaciones, partidos políticos, etc.
	Sociedad y público en general	Personas, organizaciones, consumidores en general, que aun no teniendo en general relación con ella, pueden influir en ella.
	Medio ambiente y generaciones futuras	Entorno físico natural incluido el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables, así también como el patrimonio cultural y artístico.

Fuente: FREEMAN, Edward, “Strategic management, a stakeholders approach” (Boston, 2004).

El gobierno corporativo es la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas. Es muy importante que la RSE sea aplicada al gobierno corporativo, esto va a implicar la presencia e influencia de los principios sociales y medioambientales en los órganos que ejercen el control de la empresa, por ejemplo en el consejo de administración. El gobierno corporativo busca establecer relaciones de poder equilibradas con los grupos de interés, lo que hará que el mismo sea responsable socialmente. La dirección estratégica está orientada a satisfacer necesidades diversas, a veces contrapuestas de los distintos grupos de interés, lo que permitirá en el largo plazo generar ventajas competitivas duraderas.

Algunos principios básicos que menciona Freeman en el libro citado en el cuadro N^o1, se pueden mencionar:

- *Transparencia:* Consiste en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social de acuerdo a las expectativas sociales.
- *Materialidad:* La organización deberá tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones.
- *Verificabilidad:* Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deberán someterse a una verificabilidad externa.
- *Visión amplia:* La empresa deberá considerar al impacto a nivel local, regional, continental y global considerando el legado a las generaciones futuras

- *Mejora continua:* Debe existir una gestión continua de RSE, que le va a permitir la supervivencia a largo plazo.
- *Naturaleza social de la organización:* Debido a que la organización está compuesta por individuos como entes individuales y sociales.

La gestión de RSE no debe quedarse en lo meramente operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica, como un elemento más a considerarse, como un generador de ventajas competitivas. El proceso estratégico centrado en los grupos de interés, vistos anteriormente, sirve para analizar la importancia de los mismos en la consecución de los objetivos, así como los riesgos de no considerarlos. El proceso estratégico debe partir de la misión, visión y objetivos (pensamiento estratégico).

La gestión o comportamiento socialmente responsable implantara estrategias y sistemas de gestión que contemplen no solo aspectos económicos, sino también sociales y medioambientales, que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés. A continuación se mencionaran estándares generalmente aceptados que pueden resultar de gran ayuda para una efectiva estrategia social.

8. ESTÁNDARES

Existen certificaciones que pueden realizar las empresas con el fin de confirmar el grado de cumplimiento de una serie de requisitos y especificaciones. Las certificaciones en materia de RSE tienen un doble objetivo; de un lado se pretende a nivel interno consolidar los sistemas de gestión con los que cuenta la empresa; y de otro, servir de garante frente a terceros del cumplimiento de determinados comportamientos corporativos.

Aunque son numerosas las certificaciones en lo que se refiere a la relación de la compañía con un único grupo de interés, como son los casos de la calidad (ISO 9000), gestión medioambiental (ISO 14001, EMAS) o gestión de la salud y seguridad en el empleo (SA 8000), no existe un grado aceptable de armonización internacional en la materia y menos si se quiere certificar el sistema de gestión integral de la RSE, y no solo aspectos parciales.

La inversión socialmente responsable es la expresión más extendida del apoyo de los mercados financieros a las buenas prácticas en RSE. Inversión socialmente responsable (ISR) es aquella que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales junto a las financieras en la toma de decisiones de inversión.

Dos argumentos refuerzan la ISR, el primero es que permite el refuerzo de los derechos de propiedad de los inversores, que en un momento determinado pueden rechazar la financiación de actividades que consideren reprobables; el segundo es que contar con empresas socialmente responsables sería un buen indicador para los grupos de interés acerca de la calidad en la gestión y gobierno de la empresa.

Los estándares mencionados impuestos o no a través de las certificaciones, son líneas gruesas, guías o principios generales que reflejan los valores y objetivos de RSE, pero no establecen procedimientos específicos para ponerlos en acción. Los estándares son de carácter voluntario y no generan obligaciones.

Los estándares claves incluyen:

- Principios Globales de Sullivan

Estos principios fueron desarrollados por León Sullivan en el 1999. Los mismos hacen énfasis en los derechos humanos, la justicia social y la creación de oportunidades económicas.

- Certificaciones sobre calidad ISO 9.000

Las mismas fueron desarrolladas por la reconocida Organización Internacional de Normalización en el año 1992. Las mismas son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad. El conjunto de normas ISO 9000 se basa en ocho principios de gestión de la calidad, los cuales son: Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistema para la gestión, Organización enfocada al cliente, mejora continua, enfoque basado en los hechos para la toma de decisión y relaciones beneficiosas con el proveedor.

- ISO 14001

Estas fueron desarrolladas por la misma organización que las ISO 9.000, en el año 1994, en las cuales especifican los requerimientos para diseñar y mantener en funcionamiento un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) para controlar en forma sistemática los diversos problemas ambientales derivados de sus actividades, productos y servicios.

- Pacto Global de las Naciones Unidas- The Global Compact, (Barcelona, 2006)

En este pacto se desarrollaron principios y valores compartidos por parte de las empresas que han hecho pública su declaración de apoyo a los principios que mueven éste pacto, en que se trabaja por dar un rostro humano al mercado mundial, promoviendo la construcción de pilares sociales y ambientales, mediante un liderazgo empresarial creativo y comprometido con el ámbito de los derechos humanos, de las normas laborales y del medioambiente.

Es una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas desde el 2000, con el objetivo de fomentar la ciudadanía corporativa e involucrar a las empresas en la gestión sostenible de los principales retos sociales y ambientales de carácter global.

Este incluye principios laborales, ambientales y de derechos humanos. Estos principios son los siguientes:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional,
2. Evitar verse involucradas en los abusos de los derechos humanos,
3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva,
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio,
5. La abolición efectiva del trabajo infantil,
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación,
7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto a los problemas ambientales,
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental,
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

- La Mesa Redonda Caux- Principios de Negocio

Es un grupo de líderes empresariales de Europa, Norteamérica y Japón, los cuales se han comprometido en promocionar un liderazgo empresarial basado en principios.

- Guías para empresas multinacionales (OCDE):

Estas guías fueron creadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en el año 1961.

Estas guías establecen recomendaciones que garanticen que las actividades de empresas multinacionales no se contrapongan con las políticas públicas del país en que estén instaladas,

fomentando la confianza entre la empresa y sociedad, potenciando la contribución de sus inversiones al desarrollo sostenible. Los gobiernos que han suscripto estas Directrices se han comprometido a fomentar contribuciones positivas al progreso económico, medioambiental y social, complementando las medidas privadas encaminadas a poner en práctica una conducta empresarial responsable.

A continuación se enumeran los aspectos que mencionan estas guías:

- Divulgación de información corporativa,
- Empleo,
- Relaciones industriales,
- Medio Ambiente,
- Combate del Cohecho,
- Protección de los intereses del consumidor,
- Ciencia y Tecnología,
- Competencia e
- Impuestos.

- Principios Fundamentales y Derecho al Trabajo

Son estándares de la Organización Internacional del Trabajo que reconocen como núcleo la RSE.

- Certificación sobre Responsabilidad Social ISO 26.000

Estas normas, desarrolladas en el 2010 por la Organización Internacional de Normalización, son guías que establecen líneas en materia de Responsabilidad Social. Los objetivos que se plantean en estas son:

1. Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
2. Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los accionistas y grupos de interés.
3. Promover una máxima transparencia, respetando leyes de aguas, costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.

8.1 Códigos de conducta

Estos ofrecen lineamientos específicos para que las operaciones de las compañías cumplan con la RSE. Algunos de los actores claves son:

- SA8000 Gestión salud y seguridad en el empleo

La Organización Internacional de Normalización en el 2010, desarrollo una norma universal dirigida a aquellas empresas que buscan garantizar los derechos básicos de los trabajadores, principios éticos y sociales. Tiene nueve áreas claves, como son el no emplear a menores de edad, no realizar trabajo forzado, aseguramiento de las condiciones de salud y seguridad, ausencia de discriminación y acoso, libertad de asociación y derecho a convenios colectivos, apropiada cantidad de horas de trabajo, retribución justa, implementación de sistema de gestión de la RSE, Ausencia de castigos corporales, abusos verbales o coerción.

Pone énfasis específico en asuntos laborales y de derechos humanos. Este sistema ha recibido varias críticas debido a que tiene más en cuenta los intereses empresariales. Con este estándar las empresas certificadas aseguran la protección del personal bajo su cargo (incluyendo al subcontratado) en relación con las convenciones internacionales en materia laboral y de derechos humanos de la OIT y la ONU, como por ejemplo: horario de trabajo, trabajo infantil, salud y seguridad, sindicalización, etc.

- Iniciativa de Comercio Ético

Esta iniciativa surgió de una alianza de empresas, sindicatos y organizaciones no gubernamentales, en esta se pone énfasis en los aspectos laborales y derechos humanos, pero en comparación con la anterior tiene más en cuenta las iniciativas multisectoriales.

La Iniciativa de Comercio Ético es una alianza de empresas, sindicatos y organizaciones de voluntarios que colaboran para mejorar en todo el mundo la vida laboral de las personas, las cuales producen o cultivan bienes de consumo, desde té hasta camisetas, desde flores hasta pelotas de fútbol.

- AA1000 y AA1000AS

Elaboradas por el Instituto de RS y Ética (Londres, 2003). El primero son procesos normalizados para la vinculación y consulta a públicos interesados y el segundo son estándares de confiabilidad, donde se establecen los elementos que deben llenar los informes corporativos.

- SIGMA

Este programa incluye una revisión de los sistemas y requisitos existentes con respecto a la gestión de la sostenibilidad social, económica y ambiental

8.2 Ley 8488

Es importante destacar la presente ley, Ley de RSE. La misma fue sancionada en la provincia de Mendoza, a los 21 días del mes de agosto del 2013.

Objeto de la Ley: Promover conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general, en el diseño y materialización de sus políticas con el fin de lograr sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera.

Carácter: Organizaciones podrán acceder voluntariamente a la presente ley.

Ámbito de Aplicación: Se encuentran comprendidas todas aquellas organizaciones que tengan domicilio legal y/o comercial en la Jurisdicción de la provincia de Mendoza.

Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria: Es un instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistémica y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización. En este documento se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio- ambiental. Puede denominarse reporte, memoria u otro término. Este balance debe satisfacer los requisitos de: objetivos mensurables, trazables y auditables. Su presentación es anual, al cierre de cada ejercicio económico. Los indicadores contenidos en la misma tendrán como referencia a la Global Reporting Initiative (GRI). GRI, es una iniciativa de Reporte Global, institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

Auditoría del BRSAE: El balance antes mencionado, debe ser auditado por profesionales independientes, especialistas en la materia, lo que dará lugar al otorgamiento del Distintivo “Compromiso con la RSE”, el cual tendrá una vigencia de 1 año.

Beneficios del distintivo: Entre los beneficios cabe mencionar:

1. Prioridades en las contrataciones con el Estado Provincial.
2. Mejor y mayor acceso al crédito del Fondo de la transformación y crecimiento de la provincia de Mendoza.
3. Bonificación de hasta un 10% por el pago de impuestos provinciales.
4. Contar con espacios físicos en eventos públicos para que las empresas publiciten sus bienes y servicios.

Autoridad de aplicación: Ministerio de Agroindustria y Tecnología.

8.3 Indicadores

Los indicadores son una herramienta que las empresas deberían utilizar como un mecanismo de autoevaluación y aprendizaje continuo con el objeto de evaluar el desempeño de la misma.

Mediante un estudio desarrollado por ETHOS (Brasil), IARSE (Instituto Argentino de RSE) en el 2008, los mismos obtuvieron una guía de autoaplicación de los indicadores. En esta guía se pueden clasificar los indicadores de la siguiente manera:

1. Indicadores de profundidad: Los cuales permiten evaluar la etapa actual de la gestión en RSE de la empresa, estos indicadores identifican las siguientes etapas:

- Etapa I: Solamente cumple con las exigencias legales. Nivel reactivo
- Etapa II: Comienza a realizar cambios para encaminarse con la RSE, mantiene una postura defensiva.
- Etapa III: En esta etapa la empresa se encuentra avanzada con las acciones de RSE, reconociendo los beneficios de implementarla. La RSE y el desarrollo sustentable son considerados estratégicos para el negocio.
- Etapa IV: Es una etapa avanzada de excelencia, la empresa ha alcanzado estándares reconocidos donde se involucra a los “stakeholders”.

2. Indicadores Binarios (Información Adicional): Sirven para identificar que prácticas podría comenzar a implementar la empresa. En el Anexo se adjuntarán formularios que permitirán obtener una conclusión de la empresa, esta deberá llenar con las respuesta SI o NO.

A continuación enumeraremos algunos temas, a los cuales se asocian algunos indicadores a analizar.

- Valores, Transparencias y Gobierno Corporativo
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores y Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

9. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RSE- INFORMES

Las empresas deberían poseer un sistema de información acerca de RSE, el cual representaría la actitud de la misma para gestionar las políticas de RSE y divulgarlas con sus grupos de interés. El sistema de información en RSE es un proceso continuo, en cambio el informe que surge del mismo es una foto en una situación determinada de un ejercicio económico.

Las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales adoptando prácticas de responsabilidad social creíbles y transparentes. La transparencia es esencial ya que contribuye a mejorar las prácticas y permite a las empresas y grupos de interés cuantificar los resultados obtenidos, todo esto plasmado en el informe de RSE.

La organización CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), junto con el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), definen como objetivos del informe de RSE, los siguientes:

- *Compromiso público con las partes interesadas:* El informe permite a las empresas satisfacer la necesidad de comunicación, permitiendo evaluar el grado de cumplimientos de los compromisos públicos asumidos.
- *Requerimientos del mercado:* cada vez mayor cantidad de consumidores exigen a las empresas transparencia en la información de su negocio, no solo desde el punto de vista económico financiero, sino también social y medioambiental. Muchos de los inversores, ya sean individuales o institucionales demandan información de la empresa, permitiendo a los mismos realizar un control de riesgos de su inversión.
- *Transparencia interna y externa:* Esto deriva de las buenas prácticas de gobierno corporativo.
- *Materialidad y relevancia de la información:* El informe permite la rendición de cuentas de las partes interesadas. Suministra información relacionada con derechos humanos, relaciones laborales, medioambiente, lucha contra la corrupción y otras prácticas de interés de la RSE.
- *Avances en RSE:* El sistema de informes permite a las empresas comunicar periódicamente las medidas que están tomando y el alcance de las mismas.
- *Integración de la RSE:* Al contar con un sistema de informes, este permite contar con indicadores que ayudan y motivan a integrar la RSE con la gestión empresarial.

CAPITULO II LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Luego de haber realizado una introducción en los conceptos de RSE, se describirá el concepto de estrategia. Según JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON en el libro “Expectativas y Propósitos, (Madrid, 2006) se refieren a la estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un ámbito cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Según lo aprendido durante el transcurso de la carrera, la estrategia forma un conjunto de decisiones y acciones a largo plazo que se deberían fundamentar en valores éticos e incluir a toda la organización desde la cúspide hasta la base de la estructura. La estrategia además de impactar en toda la empresa, permite lograr una ventaja competitiva y agregar valor económico y social a todas las partes relacionadas con la misma. En el desarrollo estratégico de la compañía, se deberá tener en cuenta la protección del medio ambiente, compitiendo exitosamente en el mercado y logrando legitimidad en el entorno particular.

Si consideramos a Porter, en su libro: “Estrategia competitiva”, (1998), la estrategia competitiva son las acciones ofensivas y defensivas que realiza una organización con el objetivo de crear una posición defendible dentro de una industria, para enfrentarse con éxito a las 5 fuerzas competitivas (Amenaza de productos sustitutos, rivalidad competitiva, poder de negociación de los compradores y proveedores, Amenaza de ingreso de nuevos competidores) y obtener un mejor rendimiento sobre la inversión para la compañía.

1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA- ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las organizaciones son interdependientes con el entorno que las rodea, las mismas no funcionan de manera aislada. Estas deberán tener en cuenta que generarán mayores beneficios económicos mientras mayores mejoras sociales logren, considerando que a largo plazo los objetivos económicos y sociales no son conflictivos sino que están interrelacionados. La empresa deberá lograr que la RSE sea estratégica.

Luisa Quero en su artículo “Estrategias competitivas”, Revista Negocios (2008), define el contexto competitivo compuesto de cuatro elementos que se relacionan entre sí con el entorno empresarial y que afectan la productividad:

- *Factores:* Es importante en un sector que existan instituciones, trabajadores formados, infraestructura, procesos eficientes y disponibilidad de recursos. La RSE influye en este aspecto mejorando los inputs y los outputs, lo que a su vez ejerce predominio en la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.
- *Demanda:* Dentro de esta consideraremos, tamaño del mercado y adecuación de los criterios del producto. La RSE se percibe en este elemento a través de ofrecer a la sociedad productos de buena calidad y saludables, lo que permitirá atender un mercado cada vez más estricto con respecto a el respeto del medio ambiente y demás elementos involucrados en la RSE.
- *Estrategia y competencia:* Las empresas que trabajan en la RSE deberían crear conjuntamente un entorno competitivo claro y transparente. Evitando prácticas que perjudiquen al consumidor.
- *Sectores relacionados y complementarios:* Dándole relevancia a estos elementos se podrá crear un sector que genere sinergias con el fin de mejorar el sector en su conjunto. Esto permitirá crear cluster, generando buenas relaciones interorganizacionales que permitirán fortalecer el sector.

Si todas las organizaciones actuaran de manera responsable y sin ocasionar daño al ambiente donde se encuentran, generarían grandes beneficios sociales para el mundo, generando en el largo plazo un medio más rentable. Pero no solamente tenemos que hablar de la Responsabilidad de las empresas, es necesario involucrar también al Estado. La sociedad está presionando por modelos de democracia más activos y por un Estado puesto al servicio de los grandes problemas de la población, eficiente, participativo, transparente, que rinda cuentas y fortalezca el desarrollo regional y municipal.

El Dr. Kliksberg, en su libro ya mencionado anteriormente: “Emprendedores sociales” llama los mayores problemas como Escándalos Éticos, sobre los cuales el estado debería evitar y regular para que no se sigan produciendo.

1. *Hambre:* Se necesitaría para solucionar el hambre de los niños en el mundo, como contrapartida de lo que se gasta por segundo en armas: U\$S 1.500.000.

2. *Salud:* Hay 1.000 millones de personas no han tenido contacto con un trabajador sanitario, este problema se solucionaría solamente con 17.500 millones de dólares, lo que aseguraría el acceso a la salud, esto es una cuarta parte de lo que se gasta en cosméticos en Europa.

3. *Educación:* 67 millones de niños no pueden acceder a la escuela, esto se solucionaría con 16.000 millones de dólares, que equivale a 6 días de gasto militar de los países ricos.

Los escándalos éticos que nos afectan a todos y por los cuales todos somos inmediatamente responsables son: Hambre, Acceso al agua potable, Instalaciones Sanitarias, Discriminación hacia las Mujeres, Salud, Ética en la economía, Pobreza, maltrato a las personas mayores, Problemas climáticos por el calentamiento global, Exacerbación de la desigualdad en la economía.

Estos se solucionan mediante políticas públicas bien gerenciadas, donde coloquen como eje a las personas y el control de las empresas, entre ellas tenemos:

- Educación
- Salud
- Inclusión Social
- Economía social
- Cooperativismo
- Microcréditos
- Empleo
- RSE en las empresas
- Voluntariado Social: Caritas, Amia, Un techo para mi país.

Las organizaciones deberían crear valor social. ¿Cómo? Milton Friedman en su libro “Capitalismo y Libertad” (1966) menciona que las organizaciones deberían crearlo a través de la ***Inversión Socialmente Responsable (ISR)***.

Una de las opciones que tendrán será la elección de los beneficiarios que se relacionan con ella, o sea los grupos de interés o stakeholders. Un ejemplo de solución será que las empresas eligieran trabajar solamente con aquellas empresas o prestadoras que sean socialmente responsables.

Otra de las opciones será la inversión en aquellas alternativas que permitan una adecuada utilización de los recursos. En este aspecto se tendrá en cuenta el tema de la eficiente asignación de las donaciones, eligiendo a aquellas organizaciones que generen un mayor impacto social y que tengan credibilidad.

Otra mejora que pueden ofrecer a la sociedad es el desarrollo de conocimientos y prácticas eficientes que permitan a esta la mejora a largo plazo.

La inversión socialmente responsable es la expresión más extendida del apoyo de los mercados financieros a las buenas prácticas en RSE. Inversión socialmente responsable (ISR) es aquella que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales junto a las financieras en la toma de decisiones de inversión.

Dos argumentos refuerzan la ISR, el primero es que permite el refuerzo de los derechos de propiedad de los inversores, que en un momento determinado pueden rechazar la financiación de actividades que consideren reprobables; el segundo es que contar con empresas socialmente responsables sería un buen indicador para los grupos de interés acerca de la calidad en la gestión y gobierno de la empresa.

2. MODELO ESTRATEGICO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

La responsabilidad social de las empresas debe estar ligada a los valores, misión y visión de las organizaciones. Por otra parte, sugiere el compromiso de la alta gerencia, pero reclama el ejercicio voluntario de todos los integrantes de la organización.

La importancia que tiene la misión y visión de una organización es vital para el desarrollo de un plan estratégico efectivo que permita conducir a la organización por el camino del éxito y también pueda ser orientador para el cumplimiento de la responsabilidad de la organización.

Es necesario encontrar la forma de adherir a los valores, la misión y visión de la organización aspectos de solidaridad y sensibilidad que caracterizan a la responsabilidad social.

- Valores: Estos plantean el marco ético social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos que pertenecen a una organización. Las organizaciones suelen incluir en su lista de valores, la moral, honestidad, no discriminación y transparencia y otros de carácter más instrumental como el mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad y eficiencia.

- Misión: Una vez que tengamos los valores estratégicos de la organización, se procede a elaborar la misión, que es el propósito o finalidad de tipo socioeconómico de una organización. Para que una misión sea estratégica debe incluir tres elementos:
 1. Las necesidades del cliente, que se busca satisfacer.
 2. Los grupos de clientes, o a quienes se intenta satisfacer.
 3. Las actividades, tecnologías y capacidades de la empresa que generen valor para el cliente.

La misión debería contener un elemento humano característico de la responsabilidad social y al vincular la actividad de la organización a prácticas socialmente responsables da paso para la creación de estrategias para ayudar a la comunidad.

- Visión: es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la organización ante los ojos del cliente, empleados, propietarios, accionistas y demás grupos de interés.

Objetivos de Responsabilidad Social en las organizaciones

La necesidad de tener objetivos resulta clara. Primero proporcionan un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda la organización. Además legitiman la asignación de recursos, ayudan a controlar y evaluar los resultados ya que son estándares o pautas de actuación de la empresa.

Para que puedan reflexionar acerca de la manera como pueden las organizaciones plantearse sus objetivos en materia de responsabilidad social y que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la sociedad, entre sus objetivos debe estar:

- Aliviar las desigualdades de la sociedad.
- Consolidar valores éticos y patrimoniales.
- Fomentar y potenciar el talento y el conocimiento.
- Estimular la participación responsable y el consenso entre los diversos actores o grupos de interés.

3. TEORÍAS DE RSE RESPECTO A LA INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA EN LO SOCIAL

Serna Gómez, Humberto, en su libro “Gerencia estratégica”, (2007) enumera las siguientes teorías:

- *Teoría Instrumental:* En esta se considera que las actividades sociales son solo un instrumento que origina riqueza, sería como una facilitadora de los resultados económicos de las empresas. Las organizaciones realizarán intervenciones sociales si solo existiera un beneficio económico de por medio. El valor principal de esto es la maximización de valor para los accionistas. La estrategia consiste en aparentar que son socialmente responsables en el entorno con el objeto de generar utilidades.
- *Teoría Política:* La meta principal de las organizaciones es el poder en la sociedad, las empresas deberán ejercer el poder de forma responsable teniendo en cuenta el poder social que poseen.
- *Teoría Integradora:* Se la llama integradora, ya que se enfoca hacia todos los grupos de interés, utilizando una escucha activa hacia todos ellos. El fin de las organizaciones será satisfacer las necesidades de los “Stakeholders”, utilizando una gestión orientada hacia estos.
- *Teoría Ética:* Tiene un enfoque moral, que se basa en el principio de lo que se debe y no se debe hacer con respecto a su actuación diaria con el objeto de obtener una mejor sociedad. Esta teoría tiene en cuenta todos los grupos de interés, proveedores, clientes, empleados, accionistas, y comunidad local, cumpliendo con los derechos y obligaciones del entorno que la rodea. Las empresas que tienen en cuenta esta teoría creen en el bien común.

4. ESTRATEGIAS PARA LA RSE

Orsi Adriana, en el diario responsable, (2012), menciona 7 estrategias para lograr incrementar y mejorar la utilización de la RSE:

1-Diseñar programas de RSE originales: Las empresas suelen ser poco creativas y tienden a imitar acciones de RSE cuando ven a otras que les va bien. Es común enterarse de las mismas acciones pero de empresas u organizaciones totalmente diferentes. En la mayoría de los casos no hay una relación entre el tipo de acción y la empresa. A los grupos de interés les resulta

poco sincero y confunde enterarse siempre de las mismas acciones que no generan ningún cambio social relevante.

Las organizaciones deben esforzarse y no caer en los mismos eventos y políticas de RSE, sino realizar acciones que realmente aporten algo más y que permita resolver o mejorar la realidad que lo rodea tanto a nivel interno como externo.

2- Establecer programas de RSE con objetivos a mediano y largo plazo: Gran parte de las empresas solo realizan acciones de RSE puntuales o a corto plazo que son poco eficaces y en muchos casos no tienen nada que ver con sus operaciones. Este tipo de políticas son percibidos por el resto de la sociedad como medidas oportunistas o de marketing social, pero no de verdadero compromiso social con la comunidad. Una gestión seria de RSE tendría que tener objetivos más duraderos en el tiempo y con metas sociales claras.

3- Trabajar para desarrollar la reputación social: Es común que las organizaciones se preocupen más por la imagen corporativa y no tanto por la reputación social. Esta última casi siempre se mide cuando se desencadena una crisis. Es importante que ambos conceptos sean desarrollados y medidos, y no que se priorice uno más que otro.

La reputación social es la opinión o calificación de los grupos de interés y público sobre el comportamiento de la empresa. Incluye a sus empleados, proveedores como el resto de los sectores de la comunidad. En cambio la imagen corporativa es el conocimiento y la penetración de las acciones de marketing y publicidad de la empresa. Para que la reputación corporativa sea sólida se debe tener una gestión responsable dentro y fuera de la organización para crear valor y lograr una buena reputación social que impactará en una positiva imagen corporativa.

4- Las organizaciones deberían utilizar la RSE pero también fomentarla: Sensibilizar y educar a otros sectores sociales sobre la responsabilidad social, es una buena práctica para lograr más y mejor RSE. Demostrar con hechos a otros integrantes de la sociedad los beneficios de una gestión responsable.

5- Dejar de diseñar programas, proyectos y acciones de RSE solo para ganar premios, reconocimientos y distinciones: Es evidente que muchas empresas tienen una gestión frívola de la RSE por lo que su mayor preocupación es lograr destacarse para tener una imagen responsable pero en realidad no lo son. Lograr un verdadero cambio social y una gestión

rentable es lo que deberían que tener como objetivo principal y no preocuparse tanto por ganar premios.

6- *No dosificar la gestión de RSE*: La mayoría de las empresas y otros sectores sociales no están haciendo todo lo que podrían hacer en materia de RSE, se están auto limitando. Esto ocurre, no por cuestiones de falta de dinero para invertir en RSE, sino porque ciertas conductas no responsables y éticas le dan rentabilidad y mayores ganancias a las organizaciones. Esta actitud es repudiable y poco aconsejable ya que a la larga se descubre las acciones irresponsables y luego se paga un costo social alto. Es importante no especular en materia de RSE y actuar de acuerdo a las verdaderas posibilidades que se tiene en esta área.

7- *Equilibrar las acciones de RSE internas con las externas*: Es habitual, lamentablemente, hablar con empleados de una empresa que tiene gran imagen responsable pero que cuentan que no practican dentro de ella nada de lo que promueve afuera. Esta contradicción es muy dañina para las organizaciones. Este tipo de grietas y fallas de gestión en las empresas, no son errores involuntarios. Sino que son planificados ya que hay ciertos aspectos de la gestión que todavía se niegan a asumir su responsabilidad. Si se utiliza la RSE en la gestión de una organización debe ser tanto en forma interna como externa para que pueda ser considerada socialmente responsable. Como ciudadanos debemos pedir más y mejor RSE a los diferentes actores sociales en nuestra comunidad para que la misma sea un poco más justa y sostenible.

5. RSE UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Herramientas para la gestión de RSE

REYNO, Momberg en su libro “RSE como ventaja competitiva” (2006), da a conocer que la empresa podría utilizar algunas herramientas para gestionar la responsabilidad social y facilitar su inserción e integración en los distintos procesos que involucra sus operaciones, por lo que se pueden mencionar:

➤ *Dirección estratégica:*

Ésta se transforma en una herramienta para la responsabilidad social porque es a través de su desarrollo que el concepto se arraiga a la gestión de la empresa, ésta innovación en la gestión se enfoca a conseguir que la empresa aborde entonces, la responsabilidad social basándose en el pensamiento estratégico: valores, misión, visión y objetivos, facilitando así el análisis del

entorno (interno y externo) y proponer los programas y acciones adecuados para satisfacer las demandas detectadas.

➤ *Gobierno corporativo:*

Se refiere a la organización de las empresas, cómo son dirigidas y controladas al incorporar la RSE en sus acciones, ampliando éstas al ámbito social y medioambiental. Teniendo como finalidad éste gobierno el satisfacer a todos los grupos de interés, trabajando en la generación tanto de ganancias económicas como de valor, para éstos, la empresa y su entorno.

➤ *Información corporativa y verificación:*

Dentro de la transparencia que debe mantener la empresa, debe trabajar en proporcionar información externa relativa a su impacto económico, social y medioambiental, que sea completamente verificable y accesible por quienes la soliciten.

➤ *Certificación y normativas:*

Estas tienen un doble propósito, primero pretenden a nivel interno consolidar el sistema de gestión con que cuenta la empresa y segundo, el que ésta sirva como garantía para terceros en el cumplimiento del comportamiento corporativo, pudiéndose identificar y conceptuar aspectos que integran la RSE, por ejemplo:

- *Inversión social:*

Constituye un enfoque integral de la interacción entre sociedad y empresa, donde la aplicación de ésta se orienta a satisfacer las necesidades prioritarias de la comunidad, contribuyendo a su desarrollo, eliminando el enfoque caritativo para destacar uno que está más ligado a la sustentabilidad y el desarrollo de proyectos.

“Es una filosofía de inversión que mezcla objetivos éticos, medioambientales y sociales con objetivos puramente financieros. Generalmente se usan criterios positivos de carácter cualitativo: grado de compromiso y participación de la empresa en la comunidad, su relación con los empleados, grado de compromiso medio ambiental, calidad de productos y servicios, entre otros”.

- *Indicadores sociales:*

Se utilizan por la empresa para establecer parámetros, correspondiendo a unidades de medida e índices de comportamiento que se pueden cuantificar en la empresa y que

pueden ser expresados a través de unidades monetarias, físicas o relacionales, las cuales dan cuenta de las acciones en el ámbito social.

- *Marketing social:*

“Es un proceso en el cual una empresa adopta sus decisiones de marketing con un triple objetivo: interés empresarial, satisfacción del consumidor y el bienestar a largo plazo de éste y la sociedad en su conjunto. Son acciones que desarrolla la empresa para lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social y que favorece al mismo tiempo la posición o la imagen de la empresa en los mercados”. Ignacio González García 2003, Responsabilidad Social Empresarial. IDEA, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina.

- *Marketing con causa:*

“El marketing de relaciones hace referencia a una concepción no tradicional de la organización, cuyo objetivo es el establecimiento, mantenimiento y fortalecimiento irrevocable de las relaciones y vínculos con los grupos de interés, el entorno y cualquier otro tipo de socio, a fin de asegurar mediante el mutuo intercambio y cumplimiento de cada promesa, la consecución simultánea de la mayor cantidad posible de objetivos. Los pilares que materializan esta relación son: la confianza, la solidaridad, la mutualidad y un mayor grado de compromiso.” IDEA, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina.

- *Triple balance social:*

Corresponde a un conjunto de políticas que le permite a las empresas la evaluación tanto cuantitativa como cualitativa del cumplimiento de las políticas y prácticas de la RSE. Esto, en término de activos y pasivos sociales, en que la evaluación se produce dentro de un período determinado por la empresa y frente a metas de desempeño que previamente se definieron y fueron aceptadas.

Esta herramienta comprende el equilibrio y la acción combinada del trabajo realizado en el área económica, social y medio ambiental. Generalmente se desarrollan memorias para la difusión de las prácticas empresariales y sus resultados.

La empresa en el trabajo por desarrollar sus operaciones eficientemente y bajo al perspectiva social, es que toma herramientas de gestión enfocados a conseguir el equilibrio entre ésta y la comunidad.

La empresa una vez que asume en su gestión los parámetros de Responsabilidad Social puede apreciar el impacto de sus decisiones en la sociedad y su entorno. En éste sentido, si bien la Responsabilidad Social se desarrolla en la empresa por el incentivo a mejorar como entidad y ser parte de la sociedad como un ciudadano corporativo, también su introducción a los procesos significa el estar abordando y trabajando una ventaja por sobre las otras empresas de su industria, reportándole así resultados económicos.

Por lo que, en el largo plazo la obtención de resultados cuantitativos y cualitativos para la empresa, dependerán en gran parte de la gestión que ésta ejecute y su intervención en la sociedad, realizando su actividad con el propósito de convencer tanto a su comunidad como el mercado de los beneficios y el valor que su gestión aporta. Esta gestión, desde el punto de vista de la competitividad se sustentará entonces en el *valor* que entrega:

1. La *diferenciación* como empresa, al desarrollar un proceso de gestión distinto, innovador y acorde con la evolución de un mercado globalizado.
2. El reconocimiento que los consumidores le otorgan a la empresa, al desarrollar ésta en el mercado una *reputación* corporativa positiva.
3. El reconocimiento de la empresa por su respeto y trabajo bajo la *legislación* laboral, a fin de respetar los derechos de sus trabajadores.
4. La percepción de que los productos o servicios entregados por las empresas responsables son acompañados de un valor agregado, por los beneficios y actividades que la empresa realiza en bien de su *comunidad y entorno*.
5. El mejoramiento y alcance de *eficiencia* en los procesos productivos otorgado por la gestión responsable, contribuyendo a la reducción de costos y mejor *calidad* de productos o servicios.
6. El ingreso a *nuevos mercados* por trabajar bajo normativas y estándares mundiales, acorde con sus requerimientos, ya sea en el ámbito laboral, medioambiental y de la sociedad en que se desarrollan los procesos.

7. El respeto por el *medio ambiente*, garantizando la sostenibilidad y el trabajar eficientemente con los recursos naturales.
8. El cumplir con las normativas tributarias, sin evasión para alcanzar la credibilidad del sistema económico.
9. La confianza otorgada por los distintos grupos de interés o stakeholders de la empresa.

Gracias a estos aspectos y el desarrollo sistemático de la gestión responsable, es que la empresa podrá alcanzar y mantener su ventaja, convirtiéndose en una entidad atractiva tanto para consumidores, accionistas y por su buena reputación, también para poder acceder a nuevos mercados. Es en este sentido, que la empresa debe poner énfasis en como aborda el mercado, actuando de forma activa en él y dando a conocer las características de los productos o servicios que pone a disposición de los consumidores bajo los procesos socialmente responsables.

6. EL REFUERZO DE LA RSE COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO

El mercado global es un escenario que está en constante cambio, el cual exige un trabajo con empresas y economías que estén dispuestas a abordar esta nueva visión de negocio socialmente responsable, es en éste, que las empresas deben trabajar activamente en responder ante sus demandas, además, de tener la capacidad de ser proactivas, percibiendo la necesidad de trabajar bajo parámetros distintivos, para alcanzar la ventaja competitiva que forma parte del incentivo y objetivos de integrar la RS a la gestión.

Las empresas son más competitivas si gestionan mejorar sus negocios, por lo tanto la empresa debe reforzar sus procesos y su llegada al mercado, trabajando en la imagen y posicionamiento como empresa responsable, para alcanzar valoración en éste, por lo que una de las principales tareas para reforzar su ventaja competitiva es el dar a conocer a sus clientes y consumidores las acciones que realizan, así como el valor de sus productos o servicios.

7. LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA

Reyno Momborg menciona en el libro: “RSE como ventaja competitiva” del 2006, que la empresa aborda la responsabilidad social como herramienta para su diferenciación por sobre los competidores, es por esto que la competitividad en la empresa se trabaja desde una perspectiva en que se refuerza la:

- **Competitividad interna:** al trabajar por alcanzar el máximo rendimiento de los recursos con que cuenta en sus operaciones (personal, material, capital, etc.), bajo una gestión y políticas responsables por los efectos que estos traen sobre la sociedad y su entorno.

- **Competitividad externa:** al cumplir con parámetros estándares nacionales e internacionales y las exigencias desprendidas del escenario en que se desarrollan, alcanzando en el mercado la diferenciación, reconocimiento y posicionamiento como empresa responsable.

Al trabajar por el alcance de la competitividad externa e interna se enfoca principalmente al elemento diferenciador en el mercado, en su forma de hacer las cosas y el querer ser considerada como una empresa innovadora, trabajando desde esa perspectiva al cautivar a los consumidores, debido a que las acciones responsables le permitirán a éstos discriminar por sobre las demás empresas de la industria. Enfocando su preferencia hacia los productos y servicios de la empresa responsable, por el valor que entregan estos más allá de sus características básicas y de las necesidades que cubren, logrando un valor agregado y que el consumidor quiera contribuir de forma indirecta a las causas que sostiene la empresa responsable. Esto llevará al reconocimiento de la marca y la preferencia de la organización como premio a la conducta empresarial en el desarrollo de sus operaciones, por lo que, el potenciar la imagen de la empresa y dar a conocer sus actividades realizadas de forma íntegra y bajo valores, viene a convertirse en parte de su estrategia diferenciadora, la que le permitiría a la empresa cobrar un precio más alto, vender una mayor cantidad de productos a un precio determinado o bien obtener beneficios equivalentes, como por ejemplo una mayor lealtad de los clientes, diferenciación de marca, acceso a capitales, entre otros.

Las herramientas con que cuenta la RSE y su aplicación a la gestión empresarial, entregarían entonces los siguientes resultados para la organización, quedando expuestos los beneficios por los cuales se considera la RSE como una ventaja para las empresas.

7.1. Resultados obtenidos de la gestión socialmente responsable

La empresa y su renovado sistema de gestión, el cual se enfoca para que sus distintas áreas incorporen y asuman una nueva actitud en la toma de decisiones y el desarrollo de sus procesos, reconoce una serie de beneficios que potencian la ventaja por sobre sus competidores. Los principales beneficios de la incorporación de la RSE a la empresa son un mayor compromiso y productividad de los trabajadores, rentabilidad a largo plazo y una mejor imagen corporativa y reputación.

Gonzalo García y Marcelo Kunz (2003), en el libro “RSE: Una inversión rentable” mencionan que los beneficios vienen en respuesta a la concepción de negocio que va más allá de lo estrictamente económico y los recursos destinados al desarrollo de actividades distintas a los procesos productivos y de comercialización, por lo que más allá de gasto para la empresa estos recursos son vistos como inversión, satisfaciendo con los resultados las expectativas de accionistas y propietarios. Estos entonces, incentivan aún más ésta acción socialmente responsable en la gestión empresarial, ya que se percibe que la RSE “aumenta el atractivo de la empresa en el mercado, siendo un factor clave en un entorno altamente competitivo e influyendo directamente en la sustentabilidad de los negocios”.

Los resultados pueden identificarse en externos e internos a la empresa, así como tangibles e intangibles. Se hace más fácil cuantificar los de tipo tangible, siendo considerados estos beneficios en los ámbitos laboral, comercial, legal, financiero y ambiental.

Reyno Momberg, en su libro: “RSE como ventaja competitiva”, (2006), identifica detalladamente estos beneficios en:

Cuadro N° 2 Beneficios de la RSE

Beneficios tangibles	Beneficios intangibles
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de costos operativos ▪ Mejora de la productividad ▪ Crecimiento del ingreso ▪ Acceso a mercados y capitales ▪ Gestión de recursos humanos ▪ Mejora del proceso ambiental ▪ Acceso a financiación más económica ▪ Contribución al crecimiento económico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valoración de la imagen institucional y de marca ▪ Mayor lealtad del consumidor ▪ Mayor capacidad de atraer y retener talentos ▪ Capacidad de adaptación ▪ Mejora relaciones con la autoridad ▪ Longevidad y disminución de conflictos ▪ Posicionamiento y diferenciación de marca

Fuente: REYNO, Momberg , ““RSE como ventaja competitiva”, (2006)

1. Resultados en el ámbito laboral:

Los programas dirigidos al ámbito interno conllevan a una mayor concentración y menor presión por cumplimiento de metas, por la percepción de valor y consideración de los empleados, estos intervienen en hábitos, conductas y su comportamiento dentro de la empresa, pudiéndose apreciar resultados como:

- **Reducción del ausentismo y atraso laboral:** Esto repercute en la disminución de costos para la empresa, porque se evita el pago por trabajo no realizado y por servicio no prestado a la empresa.
- **Aumento de la motivación en el desarrollo de tareas:** Se traduce en una mejor disposición hacia el quehacer diario, repercutiendo en una mayor productividad, con un sistema de empresa más eficiente y favorable para la calidad y la competitividad. Siendo factor motivador el aumento del sentido de pertenencia (integra y estimula al personal), por el reconocimiento a las labores realizadas por el trabajador,

remuneración justa e incentivos, participación en algunas decisiones, etc. Por lo que se puede ver aumentada la creatividad en la empresa, aumenta la comunicación y la motivación para realizar el trabajo.

- Alcance de un compromiso más allá de las recompensas: El trabajo se realiza más allá de una motivación financiera, en respuesta a la preocupación demostrada por la empresa hacia los empleados, tal motivación se traduce en una reducción de errores y mejora de la calidad en los productos y servicios, en que disminuyen las pérdidas de materia prima, de clientes y aquellos que originan costos por repetición de procesos.
- Captación y retención de talentos: Por lo atractivo de desarrollarse dentro de una empresa que se ve comprometida con sus trabajadores, se produciría por un lado una menor rotación de personal por lo que se ahorran o disminuyen los costos de reclutamiento y de entrenamiento. Y por otro lado una atracción de profesionales bien calificados para ingresar en una empresa valorada por lo que hace por y para su comunidad externa e interna.

Por tanto la empresa mejoraría las condiciones de trabajo, reduciría los gastos y evitaría pérdidas, además de orientarse y servir con mayor eficiencia al cliente. Por la confianza se reducen las posibilidades de conflicto y focos de resistencia que afectan la productividad, llevando a la obtención de metas propuestas por la organización.

Se puede mencionar también el reconocimiento público para las empresas por su esfuerzo y preocupación al entregar buenas condiciones de trabajo y un lugar grato, de respeto y estímulo para los empleados. En el caso de algunas empresas el reconocimiento internacional lo realiza Great Place To Work (Mejores empresas para trabajar- www.greatplacetowork.com). Este reconocimiento busca ilustrar prácticas únicas o mejores que hagan de la empresa un lugar sobresaliente de trabajo.

2. Resultados en el ámbito financiero.

En este ámbito se puede apreciar que tras la incorporación de RSE se produce un mejoramiento del desempeño financiero, ya que influye directamente en las operaciones de la empresa, potenciando y trabajando aspectos no considerados antes de la integración de este concepto. Un estudio realizado por el índice del Dow Jones Sustainability Group, muestra que las empresas que se desarrollan sustentablemente bajo las líneas del equilibrio entre lo ambiental, económico y social, además del aspecto ético superan otras compañías en el mercado de valores. Este mejoramiento crea valor, el cual es percibido en el mercado como un

valor agregado a productos y servicios, repercutiendo en el aumento de ventas e ingresos anuales a modo de recompensa por parte de la sociedad, en este sentido se aprecian los siguientes beneficios:

- Atrae inversiones y permite un mayor acceso a capitales: La empresa se ve beneficiada en este sentido por el reconocimiento de su labor en la comunidad empresarial y financiera. Éstos se ven atraídos a participar de organizaciones y proyectos que son valorados por parte de la sociedad y el mercado en que operan, integrando de esta manera lo social y ambiental a su comportamiento y toma de decisiones, considerando que en el largo plazo también serán partícipes de los beneficios que reporta la gestión responsable. Entonces hay que remarcar la importancia de trabajar con RSE, ya que en el futuro los criterios de fondos de inversión social responsables (ISR) solo estarían destinando o enfocando sus capitales a empresas que actúen bajo criterios sociales y medioambientales.
- Reducción de costos operativos: Se experimenta una reducción de costos operativos porque al querer actuar bajo parámetros sociales y medioambientales, cuidando de que las decisiones y operaciones de la empresa no perjudiquen ni repercutan en su comunidad y entorno. Por lo que los programas desarrollados permitirían un aumento en la productividad y eficiencia de sus procesos, como el ahorro de materiales, tiempo, disminución de riesgos y accidentes laborales. Un ejemplo de reducción de costos se puede apreciar en las empresas que resuelven y mejoran sus problemas medioambientales, pudiendo también obtener incluso hasta ingresos por venta de desechos o programas de reciclaje.
- Mejora percepción de riesgo: Por el desarrollo de programas responsables y la mejora en la gestión empresarial, se puede visualizar en el mercado empresas sólidas, con planes estratégicos que van a favor de la comunidad, en donde se conjuga el bienestar y las políticas internas de desarrollo, haciendo de la empresa un lugar grato y seguro para el desempeño de funciones, con un refuerzo en los aspectos éticos y de negocios transparentes en que se sustenta la empresa socialmente responsable. Esta visión de empresa y el reflejo de sus acciones en el mercado permitirán que en el sistema financiero tengan una mejor evaluación de riesgo en cuanto a créditos, lo que le permitirá a las empresas tener un mayor y mejor acceso a estos, intereses y montos.

3. Resultados en el ámbito comercial:

En el ámbito comercial los esfuerzos y las estrategias de comunicación que ponga en práctica la empresa, para transmitir sus acciones socialmente responsables al consumidor, traen como resultado el reconocimiento de la sociedad y el mercado. En que la dedicación y los esfuerzos de la empresa por contribuir al desarrollo, se traduce en una reputación corporativa positiva, posicionamiento y diferenciación de marca, destacándose principalmente los valores y el comportamiento ético con que identificarán los consumidores con la empresa y lograrán una fidelización en su consumo.

- Reputación corporativa positiva: Ésta hace alcance a los resultados de una imagen empresarial positiva, cuando trabaja conceptos como valores e integridad en sus operaciones, creando un compromiso con los distintos Grupos de Interés (GI) de cumplir con normativas, regulaciones y respetar tanto las personas como el medio en que operan, de ésta forma se estaría cumpliendo con dichos compromisos potenciando la confianza de éstos GI y del mercado en que operan. Por tanto la reputación de la empresa vendría a ser el reconocimiento del comportamiento corporativo por el cumplimiento de los compromisos, trayendo para la empresa un aumento en el valor de la marca, atracción de capital humano, liderazgo empresarial, atracción de inversiones, nuevos socios y aumento del valor bursátil.

Es tal la importancia de la RSE dentro de la imagen de una empresa, que este es uno de los criterios que considera la encuesta para determinar anualmente las empresas más admiradas, conjuntamente con la solidez financiera y la calidad en la administración, realizada por la Revista Fortune.

- Fidelización de los consumidores: La atracción que los consumidores sienten hacia las empresas que se presentan como socialmente responsables, lleva a que cada vez haya una mayor preferencia por sus productos, esto porque se produce una identificación con los valores y los programas desarrollados por éstas. El compromiso que se crea entonces es de forma voluntaria hacia estas empresas, en que el consumidor se ve participe de este aporte en forma indirecta.
- Posicionamiento y diferenciación de marca: A raíz de sus prácticas socialmente responsables las empresas son consideradas y mencionadas constantemente en los medios, por las acciones que realizan en beneficio de la sociedad y su entorno, siendo reconocidas y recomendadas a los inversionistas y a los clientes.

Por lo que de esto se desprende la visión de que el cliente en un futuro podrá castigar la marca y los productos de aquellas empresas que no actúen bajo parámetros sociales y responsables.

El escenario económico actual está marcado por la apertura de fronteras y el acceso a nuevos mercados gracias a los acuerdos comerciales como los TLC, los cuales traen una gran cantidad de beneficios como por ejemplo, la eliminación de restricciones arancelarias o el simple hecho de tener acceso a mercados más competitivos y atractivos para la inversión y el comercio. Sin duda que estos aspectos benefician a las empresas y por ende a largo plazo al país por el aporte al crecimiento económico, pero no hay que dejar de considerar que, por ejemplo, en el caso del mercado europeo, un mercado plenamente desarrollado el cual resulta muy atractivo para el comercio, las exigencias que realizan en cuanto a calidad, respeto al medio ambiente y las personas en los procesos productivos son mucho mayores, por la conciencia social y el querer alcanzar el crecimiento económico bajo un desarrollo sustentable.

Es ahí donde entra la empresa socialmente responsable, que al actuar bajo parámetros éticos y cumplir con normativas y certificaciones estándares internacionales tendrá una mayor facilidad para entrar y operar en estos mercados más exigentes.

4. Resultados en el ámbito medioambiental.

Ya sea que las empresas, trabajen directamente en actividades que repercutan en efectos al medio ambiente o indirectamente ocupando sus recursos, experimentarán beneficios de trabajar bajo valores y en una actitud de respeto tanto al medio como las personas, como: el aumento del rendimiento económico, reducción de costos de producción a través de control de desechos y eficiencia en el uso de sus recursos, una mejor calidad e innovación tanto en productos como en servicios y un aumento en la reputación e imagen de marca por llevar sus procesos de forma consiente con los efectos e impacto que puede producir en el medio, por ejemplo, Dow Chemical Co. y la Nacional Resource Defense Council, establecieron una alianza con el objetivo de reducir la producción de 26 químicos tóxicos a sólo uno.

5. Resultados en el ámbito Legal.

La RSE viene a conciliar las actividades de las empresas y la legislación que regula dichas actividades, esto porque cambia la visión de lo impuesto a lo voluntariamente cumplido, por lo que la presión por cumplir dichas reglas disminuyen ya que deja de ser algo ajeno al diario actuar de las empresas, la fiscalización disminuye gracias a la transparencia de los procesos y el énfasis en querer cumplir con las estipulaciones legales, ya sea en normativas con los empleados, consumidores y medio ambiente. Los beneficios en este aspecto entonces se identifican como el que la empresa sea identificada como transparente, con conductas éticas y evitando costos por conceptos de multas por infringir o no respetar la legislación y normativas.

7.2. Limitantes para el desarrollo de la responsabilidad social en la empresa

La Responsabilidad Social se aborda por iniciativa de los empresarios, con carácter voluntario y siguiendo las tendencias que a nivel mundial se suscitan, con la voluntad clara de querer contribuir al desarrollo de la comunidad y el entorno en que operan. Sin duda esta es la mejor manera de abordar la RSE en la gestión, pero el proceso de cambio no es fácil por lo que también se pueden reconocer ciertas limitaciones, las cuales menciona Reyno Momberg en su libro ya mencionado, entre ellas podemos mencionar:

1. Cuando la RSE se enfoca desde una perspectiva más bien reactiva y no proactiva, en que las empresas reaccionan ante los hechos sin ser capaces de visualizar los cambios que ocurren en el escenario global y las necesidades que este presenta. No teniendo la capacidad de cambiar sus esquemas y reconocer que el evolucionar no es un problema, que el tener que adaptar sus procesos y trabajar bajo nuevos parámetros no es una complicación para la empresa, sino que al contrario, traerá beneficios tanto personales como económicos para la organización.
2. Los costos que para la empresa implica la RSE constituye una limitante, en ciertos casos, identificándose estos principalmente para las Pymes que no cuentan con recursos suficientes como para invertir programas o implementar políticas de acción responsable, reflejándose este aspecto también en la falta de recursos para campañas que difundan sus actividades y den a conocer su labor responsable, aunque en este sentido no hay que dejar de mencionar que hay acciones responsables que no implican costo alguno para la empresa, siguiendo la idea, el que la RSE se arraigue como modelo de gestión llevaría a tomar buenas decisiones sin perjudicar su entorno ni sociedad, esa acción estaría dentro de un marco social.

3. No arraigarlas en la gestión empresarial y que el directivo empresarial no sea capaz de tomar una decisión que involucre los aspectos que engloba la Responsabilidad Social, enmarcando en esta decisión los aspectos que involucran lo económico, social, ambiental.
4. La falta de conocimiento de conceptos y métodos, aspecto que se torna importante si para las empresas el ser Responsables socialmente significa realizar acciones y cooperaciones aisladas, más identificadas con la filantropía que con la RSE y sus programas de desarrollo sistemático.

7.3. Efectos de un proceso social responsable no asumido completamente por la empresa

Dentro de los resultados que presenta la responsabilidad social en la gestión empresarial, no se distinguen desventajas de este proceso, ya que con ello se beneficia tanto la empresa como la comunidad en que desarrolla sus actividades. Por lo que en lo estrictamente formal no son identificadas. Ahora, de esto se pueden percibir los efectos negativos de un proceso socialmente responsable no asumido completamente por la empresa, en que, el no cumplir con los programas, políticas, acciones establecidas y comportamiento ético, repercutiría en los efectos contrarios a los que se persiguen tras la incorporación de este concepto a la gestión empresarial. En este sentido los resultados afectarían a la imagen de la empresa, su reputación en el mercado y puede causar efectos como la reducción de ventas, las pérdidas para éstas y falta de credibilidad.

7.4. El desafío de la gestión ética

Un aspecto importante a considerar y que sin duda es uno de los pilares para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial son las personas, en cuya gestión está la toma de decisiones para la empresa y la importancia atribuida al concepto dentro de los procesos. Por lo que en este sentido, es importante el destacar la importancia de formar a ejecutivos que gestionen bajo parámetros éticos y de valores, pero yendo aún más lejos, como es el entregarles estos conceptos como un negocio sin dejar de lado los aspectos sociales, sino que, tomando en consideración que al hablar de RSE se abordan términos como beneficios, disminución de costos, rentabilidad, disminución o eliminación de riesgos y reputación, entre otros. Por lo que el desafío está en agregarle un valor a estos términos, un valor social y de preocupación por el impacto de la gestión empresarial, inculcar entonces a los nuevos

profesionales que salen al mercado esta nueva forma de gestionar y de conseguir resultados, considerando el bienestar más allá de la empresa.

Esta nueva mentalidad y su desarrollo en el escenario económico llevará a que la RSE se afiance en los negocios de una empresa, comunidad, ciudad, región y de un país, por lo que más pronto sea asumido este concepto en la mentalidad del estudiante como futuro empresario y hombre de negocios, con mayor facilidad podrá aplicar estos conceptos a su gestión y contribuir con la creación de ventajas para su empresa y en el largo plazo a las del país, logrando reconocimiento y los resultados que se han desarrollado en este análisis.

CAPITULO III CONCEPTO E IMPLICACIONES QUE TIENE LA RSE PARA MAPFRE

Entre los principios que rigen la política de actuación en Responsabilidad Social de MAPFRE ARGENTINA, se destacan los siguientes:

- Cumplimiento de las leyes y normas nacionales e internacionales vigentes en todos los países en los que opera el Grupo. Adoptando de forma complementaria normas y directrices internacionales allí donde no exista un desarrollo legal adecuado, y asumiendo como declaración de mínimos el respeto a los derechos reconocidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en los diez principios contenidos en el Pacto Mundial.
- Mantenimiento de prácticas de gobierno corporativo basadas en la transparencia empresarial y la confianza mutua con accionistas e inversores, respetando las reglas de libre mercado y de libre competencia, y rechazando cualquier práctica irregular para obtener ventajas empresariales.
- Respeto a la igualdad de oportunidades entre los empleados, su privacidad y su libertad de opinión; equidad en las relaciones laborales, procurando un entorno de trabajo saludable y seguro, además de la formación necesaria y adecuada al trabajo que desarrolla cada empleado; retribución justa y estabilidad en el empleo, evitando cualquier forma de persecución, de abuso o de discriminación por razón de ideología, creencia, sexo, orientación sexual, raza o condición; favorecimiento de la conciliación de la vida personal y laboral; y rechazo expreso de la explotación infantil y del trabajo forzoso.
- Innovación permanente en productos aseguradores y en servicios de prevención y asistenciales que agreguen valor a los asegurados y clientes, facilitando y fomentando el acceso del mayor número de colectivos al seguro; y prestación a los asegurados y clientes de un servicio accesible y de calidad en el plazo acordado, asesorándolos honestamente, manteniendo la debida confidencialidad en el tratamiento de sus datos, y poniendo a su disposición un procedimiento gratuito para la resolución de sus reclamos en el plazo más breve posible.

- Desarrollo de prácticas responsables en la cadena de valor, impulsándolas principalmente a través de los procesos de selección y contratación de los suministradores, proveedores y colaboradores, y acompañando a éstos en su desarrollo empresarial para que sean copartícipes en la aplicación de la política de Responsabilidad Social del Grupo.
- Mantenimiento de una actuación respetuosa con el Medio Ambiente, impulsando medidas efectivas para limitar en todo lo posible el impacto ecológico y medioambiental de los riesgos derivados de su actuación empresarial; y promoción de los valores de desarrollo sostenible y buenas prácticas de gestión ambiental de MAPFRE entre proveedores y contratistas de bienes y servicios.
- Comunicación y diálogo con todos los grupos de interés, basados en la transparencia, la veracidad y el compromiso.
- Participación activa en organismos y foros nacionales e internacionales en los que se promueva la responsabilidad social.
- Elaboración y difusión de un Informe Anual de Responsabilidad Social de MAPFRE con información relevante y veraz sobre las actividades realizadas en este ámbito, sometiénolo a los procesos de verificación internos y externos que se consideren oportunos y que garanticen su fiabilidad e incentiven su mejora continua.
- Contribución al desarrollo de las actividades no lucrativas de interés general que lleva a cabo la FUNDACIÓN MAPFRE, dentro de los límites previstos en los estatutos sociales.

1. MODELO DE ACTUACIÓN DE MAPFRE

“Un modelo ético y socialmente responsable que responde a nuestro Código de Buen Gobierno para contribuir con las demandas y compromisos de los principales grupos de interés”. Esto es lo que pregona Mapfre y es coherente debido a que no podría existir un Código de Buen Gobierno orientado solamente a los accionistas, tolerando irregularidades o abusos en sus relaciones con sus Stakeholders o grupos de interés.

El modelo de actuación en Responsabilidad Social de MAPFRE ARGENTINA se sustenta en los principios institucionales y empresariales establecidos en su Código de Buen Gobierno, y en especial en el Principio de Actuación Ética y Socialmente Responsable.

- Buen Gobierno: Cumplimiento estricto de las obligaciones legales. Una empresa que no cumple con la legislación vigente donde se encuentra inserta, no puede ser socialmente responsable. Nunca
- Transparencia en la gestión y en la información.
- Comportamiento ético, contemplando los intereses lícitos de todas las partes interesadas.
- Contribución a la sociedad: Contribución a la sociedad a través de las actividades no lucrativas de interés general que desarrolla FUNDACIÓN MAPFRE.
- Responsabilidad Social: Relaciones de equidad con los grupos de interés. Cabe aclarar que esta se concreta con el compromiso de no favorecer a una persona en perjuicio de otra. Dando a cada uno lo que se merece y no solo lo que establece la ley.
- Actuación respetuosa con el Medio Ambiente. Integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio.
- Adhesión al Pacto Mundial y al Protocolo UNEP FI. El pacto mundial es un compromiso ético al que pueden adherirse voluntariamente las empresas y organizaciones que lo consideren oportuno. Con respecto a UNEP, es el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Informe Anual de Responsabilidad Social conforme a criterios GRI, e informes locales.

2. GRUPOS DE INTERÉS

El mapa de partes interesadas contribuye a desarrollar las políticas en materia de Responsabilidad Social.

Las políticas de Responsabilidad Social deben responder a criterios dinámicos, que den respuesta a los cada vez más exigentes compromisos empresariales y a las demandas de las diferentes partes interesadas (nuevo concepto que engloba a todos aquellos grupos que están afectados por la actividad de la organización y se integran sin reservas en el todo llamado empresa). Las partes interesadas asumen así el principio de corresponsabilidad, y contribuyen

a desarrollar la política empresarial de responsabilidad social. Cualquier parte es una porción del todo, participa de su estrategia, actúa sinérgicamente y por tanto conforma también el conjunto; se integra en él sin reservas, sigue su suerte y trabaja para conseguir los objetivos de MAPFRE, que es lo que importa en el proyecto común.

En MAPFRE se ha revisado y modificado el Mapa de partes interesadas. Se superó el simple criterio de relación contractual (cuyo cumplimiento es inexcusable), y se tuvo en cuenta la influencia, el trabajo que desarrollan y la colaboración que prestan cada una de las partes para el cumplimiento de los planes derivados de la actividad empresarial.

Si se considera la definición de grupos de interés que da la Norma- guía de RSE ISO 26000, es todo “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización”.

Nivel I

Son las primeras afectadas por las decisiones estratégicas de la organización, y viceversa. La capacidad de influencia mutua es “inmediata”. Este grupo son los primarios, ya que son esenciales para poder llevar a cabo las actividades de la empresa.

En este nivel se incluye a:

- Clientes
- Accionistas e inversores
- Socios
- Empleados
- Representantes de los trabajadores/sindicatos
- Mediadores / colaboradores
- Proveedores de productos y servicios

Nivel II

Son aquellas cuyas decisiones pueden tener impacto en la organización, pero resultan menos afectados por las decisiones de la compañía. Los que forman este nivel pueden influir sobre el comportamiento de los primarios y por lo tanto sobre la actividad de la empresa/ organización. En este nivel se incluye a:

- Gobiernos, Instituciones, Administraciones Públicas y organismos reguladores
- Medios de comunicación
- Sociedad/opinión pública
- Asociaciones de consumidores y usuarios

Nivel III

Son aquellas a las que MAPFRE reconoce una mutua capacidad de influencia, pero cuyas decisiones estratégicas pueden o no impactar directamente y viceversa. En este nivel se incluye a:

- La competencia
- Asociaciones profesionales sectoriales
- Tercer sector (asociaciones sin ánimo de lucro, fundaciones, ONG)

La empresa como se puede apreciar, tiene identificado a sus grupos de interés y la misma tiene que asegurarse la constante comunicación con ellos, para poder identificar sus expectativas, necesidades y responder ante ellas de manera transparente y eficaz, buscando equilibrio y el beneficio mutuo.

Por lo tanto el fundamento de la RSE será tener en cuenta los intereses y expectativas de los grupos de interés por parte de la empresa y gestionarlos estratégicamente.

La RSE si bien es adaptada en MAPFRE a cada lugar donde se encuentra, la misma es liderada a nivel mundial desde el nivel corporativo de la organización en Madrid, España.

En MAPFRE Argentina existe Fundación Mapfre la cual otorga anualmente ayudas para investigación y becas de formación con el objeto de facilitar el apoyo económico para la realización de proyectos de investigación y desarrollo profesional en las siguientes áreas: Salud, Prevención, Medio Ambiente y Seguros. Además Fundación Mapfre invita a los empleados cada año, a unirse a la Fundación como voluntarios para realizar actividades sociales de ayuda.

CAPITULO IV ANALISIS DE LOS INDICADORES DE RSE- MAPFRE

A continuación se realizará un análisis de los indicadores que se encuentran en el Anexo A, para luego obtener una conclusión de cómo influyen estos en la estrategia de la empresa. Estos indicadores son utilizados por ETHOS Brasil y IARSE Argentina.

1. INDICADORES DE VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

1.1. Autorregulación de la conducta

Compromisos éticos: Los valores y principios de la organización existen bajo un documento formal el cual es difundido internamente y publicado en la página de Internet de la compañía. Cabe aclarar que no existe como procedimiento formal el refuerzo de los Valores/ Principios para garantizar que se incorporen diariamente en el proceso de trabajo. Además debería existir una actualización periódica del mismo con la participación de los “stakeholders” o grupos de interés.

Arraigo en la cultura organizativa: Los valores se transmiten al inicio de la relación laboral, donde se entrega una copia en un documento formal al colaborador el cual firma el acuse de recibo del mismo y la adopción de los valores y principios es auditada de manera informal periódicamente.

Gobierno corporativo: Existe un consejo de administración, el cual tiene un compromiso, políticas específicas y mecanismos formales que aseguran la integridad de los informes financieros. No incorporan en sus acuerdos criterios de orden socio ambiental y no incorporan preocupaciones, críticas y sugerencias de partes interesadas.

Con respecto a los indicadores analizados anteriormente podemos concluir que la empresa bajo análisis estableció formalmente los valores, misión y visión, pero no es algo que se refuerce periódicamente ni tampoco se de participación a los involucrados en los procesos de elaboración. Debido a esto, no se logra que la empresa mantenga una cultura organizacional fuerte, donde se puedan establecer y enmarcar los límites de los individuos.

Con respecto a los compromisos éticos asumidos por la empresa, se puede observar que bajo la estructura de su código de buen gobierno y ética, se encuentra detallada, la actuación ética esperada, que a su vez está inspirada en el respeto de los derechos de las personas físicas o jurídicas, pero se observa que no existen programas específicos que refuercen su aplicación. Se concluye que el código resulta rico en cuanto a su contenido, pero no influye efectivamente debido a que la compañía no realiza un seguimiento de la aplicación del mismo.

1.2. Relaciones transparentes con la sociedad

Relaciones con la competencia: La empresa posee normas explícitas sobre competencia desleal pero no asume el compromiso público de combatirla, como por ejemplo evitando trust, carteles y prácticas desleales de comercio.

Diálogo e involucramiento de los grupos de interés: la empresa si bien es consciente de la importancia del diálogo y del compromiso de los grupos de interés para el éxito del negocio, no posee canales de comunicación activos para establecer relaciones fluidas con los grupos de interés, no pudiendo escuchar de esta manera la voz del mercado, de sus empleados, de sus proveedores y demás.

Balance social: La empresa elabora anualmente el balance social, describiendo en el mismo sus acciones sociales y ambientales, pero no produce un amplio involucramiento interno y con sus grupos de interés en la elaboración del mismo. Su presentación es a modo de cumplimiento formal.

Como conclusión de estos indicadores podemos mencionar que la empresa no cuenta con un mecanismo formal de escucha activa hacia los grupos de interés, lo cual le impide obtener críticas de sus servicios y procesos. Además la empresa podría contar con indicadores del desempeño de la relación con los “stakeholders” que permitieran monitorear la relación de la empresa con los mismos. Asimismo convendría que exista un proceso de divulgación formal hacia los grupos de interés de su balance social con el objeto de exponer su accionar, lo que permitiría mejorar la imagen corporativa y contagiar las buenas prácticas de RSE hacia la cadena productiva.

2. INDICADORES PÚBLICO INTERNO

2.1. Diálogo y participación

Relaciones con sindicatos: Existe un convenio colectivo de trabajo del seguro y cada año se realizan negociaciones paritarias para mantener el poder adquisitivo de los empleados en relación de dependencia. Además la organización permite la actuación de los sindicatos, la misma cuenta con un representante a nivel nacional y algunos delegados regionales que proveen información importante a los afiliados.

Gestión participativa: La organización pone a disposición informaciones sobre la empresa pero no permite que los empleados participen activamente en, por ejemplo, comités de gestión.

La empresa no cuenta con un programa para estimular sugerencias y críticas del personal interno, lo que le impide contar con indicadores internos acerca del estado de los procesos.

2.2. Indicadores respecto al individuo

Compromiso con el futuro de los niños: la empresa se ajusta a la ley no contratando menores, pero no utiliza programas de pasantías para la contratación de aprendices.

Valoración de la diversidad: Además la empresa no posee mecanismos de monitoreo de la diversidad en la compañía. Se puede también aclarar que la empresa contrata personas con discapacidad de acuerdo al cumplimiento de la ley, no por política de la misma.

Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial: La organización sigue rigurosamente la legislación vigente, prohibiendo la discriminación racial o étnica o alguna intolerancia laboral. La empresa no posee planes de desarrollo profesional, coaching, mentoring orientados a las minorías.

Compromiso con la promoción de la equidad de género: la organización sigue rigurosamente la legislación vigente, pero no realiza censos internos periódicos para evaluar los procesos, políticas, necesidades, situaciones o áreas en relación con la equidad.

Relaciones con trabajadores tercerizados: La empresa ofrece a los trabajadores tercerizados, las mismas condiciones laborales que a los empleados de planta permanente. Además exige a las empresas tercerizadoras el cumplimiento de la legislación como condición contractual.

La empresa como se puede ver no cuenta con programas de contratación de pasantes, lo que no le permite poseer una base de datos, la cual podría necesitar al momento de querer contratar recursos humanos. Tampoco posee un mecanismo para monitorear la diversidad, el cual le permitiría llevar a cabo políticas especiales que permitan atender todas las disparidades de la compañía, obteniendo una mayor inclusión de todos los individuos.

Además la empresa podría elaborar un mecanismo que permita presentar denuncias ante hechos de discriminación. Igualmente los canales hacia los supervisores se encuentran abiertos y los mismos se deberían estimular, mediante la comunicación informal entre superior y subordinado.

2.3. Trabajo decente

Política de remuneración, prestaciones y carrera: La empresa trata a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración, en su desarrollo profesional, teniendo una política estructurada de carrera. Mapfre hasta hace 2 años, utilizaba una evaluación del clima laboral para poder determinar la satisfacción hacia el trabajo realizado y poder también evaluar el desempeño de los superiores. Cuando la organización se vio ajustada en su presupuesto, eliminó la encuesta que realizaba una famosa consultora independiente.

Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo: La organización cumple rigurosamente las obligaciones legales, no posee planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones del trabajo. Además no posee algunos de los siguientes programas que permitirían aumentar la calidad de vida de los trabajadores: Orientación alimenticia y nutricional, combate del estrés, ejercicios físicos, salud y seguridad, etc.

Compromiso con el desarrollo profesional y empleabilidad: La empresa no asigna una partida de su presupuesto para la capacitación permanente de los empleados, pero otorga becas de grado y posgrado para aquellos conocimientos relacionados con la aplicabilidad a la función, que puedan desarrollar dentro de la empresa, lo cual actualmente se encuentra suspendido por ajuste en el presupuesto.

Conducta frente a despidos: La organización sigue rigurosamente la legislación vigente. No ofrece servicios de reinserción laboral y otorgamiento de prestaciones por tiempo determinado

al trabajador despedido sin justa causa, no otorgando tampoco capacitación (mentoring, coaching, etc.).

Preparación para la jubilación: La empresa ofrece asesoramiento básico para la obtención de la jubilación pero no posee programas de preparación para la misma, como orientación financiera, psicológica y familiar.

Como conclusión de este grupo de indicadores podemos decir que es lamentable que una empresa ante situaciones de ajuste presupuestario pierda el enfoque en el largo plazo. Esto debido a que la empresa, durante los dos últimos años, eliminó varios beneficios otorgados con anterioridad a los empleados lo que provocó un clima laboral tenso y esto se reflejó en los resultados de productividad.

Es importante que la empresa continúe con las encuestas de satisfacción en el ámbito laboral y de evaluación de los superiores por parte de los subordinados. Contar con estos resultados le permitiría tomar medidas en caso de desvíos.

Mapfre podría crear programas relacionados con el cuidado de la salud, seguridad y condiciones laborales como por ejemplo orientados a: combatir el estrés, orientación alimenticia, ejercicios físicos, prevención de drogas y alcohol.

Por otro lado se debería analizar el perfil socioeconómico de los empleados con el fin de ajustar las estrategias remunerativas y prestacionales a la situación de los empleados.

Con respecto a la rotación laboral, la misma ha aumentado estos últimos años debido a que la satisfacción de los empleados ha disminuido.

3. MEDIO AMBIENTE

3.1. Responsabilidad con las generaciones futuras

Compromiso con la mejoría de la calidad ambiental: La empresa además de cumplir rigurosamente la legislación en materia ambiental desarrolla programas internos de mejora ambiental, como por ejemplo: envío de hojas para reciclar al Hospital Garrahan, programas de concientización interna acerca del uso racional de los recursos. Actualmente estos dos programas se encuentran suspendidos.

Educación y concientización ambiental: La empresa ya no realiza campañas internas de concientización del uso de recursos al público interno y tampoco realiza las mismas a los “Stakeholders”.

La empresa debería llevar a cabo campañas permanentes de concientización del consumo eficiente de recursos, educando internamente y externamente acerca de las tres R: Reducir, Reciclar y Rehusar.

3.2. Gerenciamiento del impacto ambiental

Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios: La organización ha estudiado el impacto ambiental que poseen sus productos y servicios con el objeto de reducir el mismo en la naturaleza. No lleva este estudio hacia la cadena productiva y no gerencia los residuos con la participación del cliente post consumo.

Sustentabilidad de la economía forestal: La organización no reconoce la importancia de verificar el origen de los insumos madereros y forestales.

Minimización de entradas y salidas de insumos: La empresa busca reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y posee procesos de destino adecuado de los recursos. No posee un control de la contaminación que puede provocar su flota de vehículos y no posee programas de concientización hacia su cadena productiva.

La empresa al pertenecer al sector de servicios, no provoca impactos ambientales considerables. Pero la misma al pertenecer al sector asegurador de empresas, vehículos, industrias, podría aplicar programas de concientización a los stakeholders. La empresa podría establecer un debate con sus grupos de interés respecto a los impactos ambientales que posee la actividad que llevan a cabo. Además podría ofrecer a los asegurados información de cómo participar en el reciclaje post consumo. Por ejemplo dejando las pólizas viejas en la compañía para poder ser recicladas por instituciones de bien público.

4. PROVEEDORES

4.1. Selección, evaluación y alianza con proveedores

Criterios de selección y evaluación de proveedores: La empresa posee políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados basados en factores como calidad, precio, plazo, cumplimiento de la legislación laboral, seguridad social y fiscal. La misma no ocupa criterios de RSE, como por ejemplo relaciones de trabajo adecuadas, adopción de estándares ambientales.

Trabajo infantil en la cadena productiva: La empresa si bien exige que los proveedores asociados cumplan con la legislación vigente, no verifica mediante documentación respaldatoria si en la cadena productiva existe por ejemplo, trabajo infantil.

Trabajo forzado: La empresa verifica el cumplimiento de la ley por parte de los proveedores, pero no incluye en sus cláusulas la prohibición del trabajo forzado.

Apoyo al desarrollo de proveedores: La empresa desarrolla relaciones comerciales duraderas, pero no contribuye a la mejoría gerencial de los proveedores. La empresa debería estimular y facilitar su involucramiento en proyectos sociales y ambientales.

La empresa debería contar con un registro de los proveedores que llevan a cabo prácticas de RSE, realizando un seguimiento de los mismos para poder confeccionar un relevamiento y en base a este proceder a la selección en la cadena de producción. Además podría aprovechar las sinergias de trabajar en conjunto con los grupos de interés, lo que impactaría favorablemente en la sociedad, creando tipo cluster.

Además la empresa debería establecer una figura (por ejemplo un puesto de trabajo), para mantener buenas relaciones con toda la cadena productiva. Esta figura tendría establecido entre sus funciones evaluar la satisfacción de la cadena productiva y transferir a la misma sus políticas, valores y demás.

5. CONSUMIDORES Y CLIENTES

5.1. Dimensión social del consumo

Política de comunicación comercial: La organización tiene una política formal de comunicación alineada con sus valores y principios, que abarca todo el material de comunicación tanto interno como externo. No establece alianzas con sus “stakeholders” para crear una cultura de responsabilidad y transparencia con la comunidad.

Excelencia en la atención: La organización registra los requerimientos de los clientes/ consumidores e intenta resolver rápidamente las demandas de los mismos. Además la empresa intenta buscar las causas de los problemas, utilizando esa información para mejorar los procesos. Posee un 0810 de SAC (servicio de atención al cliente), en el cual se registran los reclamos, pedidos, consultas en el sistema para que luego cualquier persona interna de la empresa pueda ver volcada dicha información cuando este de cara al cliente.

Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios: La empresa ofrece un servicio que, como es una promesa de pago e indemnización en caso de ocurrencia de un evento que pueda dañar el patrimonio de los asegurados, no existe la posibilidad de que la misma pueda ocasionar daño a la salud o a los bienes de los mismos. Lo que puede resultar perjudicial en circunstancias específicas, son los plazos en los que se cumple con la promesa de pago e indemnización.

La empresa debería entrenar al personal de atención al público para establecer una relación ética y de respeto con los consumidores. Además los debería capacitar para que puedan reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas. Además de registrar los requerimientos y resolver rápidamente los reclamos, debe establecer un método de búsqueda de causas de los problemas, utilizando esta información para perfeccionar la calidad del servicio prestado.

6. COMUNIDAD

6.1. Relaciones con la comunidad local

Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad: La empresa reconoce la comunidad en la que está inserta, posee algunas políticas de formación de la misma con el objeto de ayudar a aumentar el nivel de cualificación de la comunidad. Ejemplo: dentro de la organización otorga becas de grado y posgrado en un porcentaje determinado, a aquellos empleados que decidan aumentar sus conocimientos en universidades o casas de estudio reconocidas, este beneficio está suspendido en la actualidad. Además tiene programas de becas a externos, como investigaciones en seguridad vial.

Relaciones con organizaciones locales: La empresa posee la Fundación Mapfre, la cual organiza eventos para ayudar a instituciones educativas mediante la organización de eventos y donaciones. Los voluntarios son empleados que deciden formar parte de la misma. La

Fundación organiza la recolección de útiles, alimentos de parte de la comunidad eligiendo luego la organización a la cual donará los mismos.

Además de poseer una política formal de relación con la comunidad, la misma debería crear comités permanentes o grupos de trabajo para analizar y monitorear los impactos de la sociedad sobre la empresa y viceversa.

Entre las prácticas que podría llevar a cabo, sería la inversión para estimular el desarrollo socioeconómico de la comunidad en la que se encuentra inserta. Además podría realizar un relevamiento de las necesidades de esta comunidad para diseñar proyectos orientados a ésta.

6.2. Acción social

Financiamiento de la acción social: Si bien la fundación de Mapfre cuenta con fondos definidos en el presupuesto, la mayoría de las donaciones que realizan provienen de particulares, entre ellos los empleados, y la fundación decide el destino de los mismos.

Involucramiento con la acción social: Como ya se mencionó, la empresa posee un programa de voluntariado, realizando de su propio presupuesto pequeñas donaciones, el resto es donado por empleados. La misma no involucra ni estimula a instituciones relacionadas con la misma.

La empresa podría coordinar con los integrantes de la cadena productiva la elaboración de programas de apoyo a la comunidad. Los empleados durante el transcurso de los dos últimos años no se han inscripto en el voluntariado debido a la baja en la satisfacción laboral. En el voluntariado debería incluir al empresariado de la cadena productiva produciendo resultados mayores a la comunidad donde se encuentra inserta.

Su acción social la podría concretar aportando material y competencias orientados a proyectos sociales.

7. GOBIERNO Y SOCIEDAD

7.1. Transparencia política

Contribuciones para campañas políticas: La empresa no posee la política de financiar campañas políticas y tampoco utiliza su poder económico para influenciar a sus aliados ni negativamente ni positivamente.

Construcción de la ciudadanía por las empresas: La empresa no ofrece programas de involucramiento y educación cívica. Si recuerda a los empleados mediante las páginas de intranet fechas de acontecimientos importantes nacionales.

Prácticas anticorrupción y anti coima: La empresa evita favorecer a agentes del poder público y mantiene una postura de prohibición de prácticas de coimas y corrupción. La cúpula de la compañía fue removida hace un año por sospechas de prácticas corruptas, no con agentes del poder público, sino con agentes privados.

7.2. Liderazgo social

Liderazgo e influencia social: La empresa patrocina mediante la fundación Mapfre, becas destinadas a investigación en temas particulares relacionados con la seguridad ciudadana. No interactúa ni apoya a instituciones de enseñanza para el desarrollo del sector o la comunidad.

Participación en proyectos sociales gubernamentales: La empresa forma parte de organizaciones empresarias relacionadas con el sector, como por ejemplo: formación de Cleas para la compensación de pagos de siniestros de vehículos con otras compañías de seguros de primer nivel, Cesvi: por la seguridad vial.

La empresa por lo acontecido el último periodo, debería reforzar la erradicación de prácticas ilegales, inmorales y anti éticas, divulgando la erradicación de las mismas a todos sus grupos de interés, para establecer con los "stakeholders" relaciones transparentes enfocadas en el largo plazo.

La empresa debería practicar su ciudadanía empresarial participando por medio de asociaciones y foros empresariales en procesos de elaboración de propuestas de interés público y de carácter socio ambiental.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE DESARROLLO DE RSE

1. CONCLUSIONES

Para comenzar con las conclusiones, luego de los desarrollos realizados anteriormente, se puede ver que las prácticas comerciales y el comportamiento de la empresa no pueden estar aislados del contexto en el que se encuentra. Esto se pudo verificar debido a la baja en la satisfacción y como consecuencia en la productividad de los empleados de Mapfre durante los últimos dos años, a causa de la eliminación de varios beneficios otorgados con anterioridad y otras prácticas positivas que se prescindieron y la diferenciaban del resto de las compañías del sector asegurador. A esto se sumó la pérdida de cuota de mercado, entre una de las causas más importantes, se debió al resentimiento de la relación con el intermediario, productor asesor de seguros (PAS), lo que provocó un impacto negativo en estos últimos y por lo tanto en los asegurados.

En una sociedad, de la misma forma como esperamos que los miembros de la misma actúen con comportamientos morales, también se espera que las empresas que forman parte de esta sociedad actúen de manera responsable. Esto no se cumplió en la compañía analizada, como vimos anteriormente, se removió la cúpula de la empresa por sospechas de fraudes. La empresa fue intervenida por una comisión directiva, con integrantes de la casa central ubicada en Madrid, España.

Para que sea implementada la RSE en la empresa, de manera que esta influya en la creación de una ventaja competitiva, se necesita el apoyo de la alta dirección de Mapfre, junto con el de todos los miembros de la empresa y que los mismos sean conscientes de la importancia de la capacidad de la empresa para alcanzar niveles de confianza adecuados en el mercado. Pero para poder contar con el apoyo de todos los niveles, es necesario mantener motivado al personal, obrando siempre con el ejemplo hacia adentro de la empresa como hacia afuera. Es necesario además, que las empresas se enfoquen en el futuro, tendiendo a una prospección hacia el largo plazo, independientemente de la crisis económica. Por eso es importante crear

programas a largo plazo, con el objeto de estimular a los grupos de interés para que colaboren en acciones tendientes a la sociedad donde se encuentra inserta.

Este trabajo buscó enfatizar la moral, la ética, la responsabilidad en el mundo empresario, por eso es importante comenzar a tomar conciencia de la RSE. Es importante poder diferenciar la beneficencia de la RSE. La primera es un valor personal que practica el ser humano siendo solidario, caritativo y la RSE es la práctica de valores por parte de las empresas. La compañía no debe confundir la caridad personal (perteneciente al ámbito privado), con la RSE que corresponde a la práctica de valores de una empresa. La compañía cuenta todavía con prácticas de RSE muy interesantes, pero perdió en los últimos años el foco en el largo plazo por concentrarse en el resultado del corto plazo. La empresa procuró un vuelco el último tiempo, orientándose exclusivamente hacia resultados, lo cual es entendible ya que no es una organización de beneficencia, pero es importante que no se pierda en la búsqueda de resultados los aspectos sociales, humanos y ambientales. Esto último permitirá un desarrollo sostenible de la organización, sin involucrar el futuro de Mapfre en el largo plazo.

Por lo analizado en los indicadores, la empresa no debe quedarse en lo meramente operativo, sino que debería integrar la RSE a su proceso estratégico. Esto implicaría no dejar de tener en cuenta nunca los intereses de todos sus “stakeholders”, ya que al perder de vista a los mismos, esto podría desviar el logro de los objetivos, misión y visión en el largo plazo. El riesgo de no considerarlos lo paga la compañía con la pérdida de satisfacción laboral, pérdida de cuota de mercado, disminución de productividad, baja de la confianza de los grupos de interés hacia la empresa. Por lo tanto la empresa no debe perder el foco del proceso estratégico orientado a sus grupos de interés para lograr una ventaja competitiva.

Algunos **obstáculos** que presenta la empresa a la hora de desarrollar la RSE son:

- Inestabilidad económica e inflación, lo que fuerza a la empresa a actuar con estrategias de corto plazo.
- Aumento en la siniestralidad debido a la inseguridad del país.
- Falta de incentivos fiscales por parte del gobierno. En la Argentina la máxima deducción permitida por contribuciones benéficas es del 5%.
- Falta de cooperación por parte del gobierno y paternalismo del Estado.
- Falta de integración en algunos sectores, especialmente del estado con el sector privado.

Igualmente, Mapfre Argentina cuenta con el ejemplo de las excelentes prácticas de RSE llevadas a cabo por Mapfre Internacional. Estas exitosas prácticas las debe tener en cuenta para volver a encauzar su proceso estratégico, el cual debe estar centrado en los grupos de interés de la compañía. Esto le permitirá conseguir sus objetivos y no correr el riesgo nuevamente de no considerarlos.

2. RECOMENDACIONES

Es necesario introducir incentivos dentro la organización para cuestiones relacionadas con la RSE, provocando que la empresa pueda conseguir que la misma esté integrada en los procesos de la empresa de manera efectiva. Esto es así debido a que la RSE es una cuestión cultural, un modo de actuar que debe ser llevado a cabo por toda la organización. Los incentivos deberían estar alineados con los valores que ayudan a lograr confianza tanto en el seno interno de la empresa como con los grupos de interés.

Es necesario que la empresa, más allá de plasmar en documentos formales los principios y valores, comience a tener el hábito de actuar responsablemente con todos sus grupos de interés, teniendo en cuenta los beneficios económicos junto con los sociales y medioambientales que esto traerá aparejado. Algunos concejos en forma general se pueden mencionar:

- Búsqueda del bien común: reemplazar el egoísmo por la búsqueda del bien común. Comenzar a reconocer que no se puede funcionar correctamente como sociedad sino reconocemos la dependencia de uno para con otro. La empresa debería comenzar a considerar las sinergias que podría generar el trabajar en conjunto con todos sus grupos de interés, llevando un monitoreo permanente de la relación de los mismos con la empresa.
- Basar las decisiones en valores éticos, siendo conscientes de que la cúpula debe dar el ejemplo hacia toda la compañía.
- La empresa se debería comprometer en todas sus actuaciones de manera ética para con todos los grupos de interés, estimulándolos para que los mismos actúen de la misma forma.

- Reemplazar el pensamiento cortoplacista por un pensamiento de largo plazo, realizando un análisis de las consecuencias que trae aparejado la eliminación de beneficios ya otorgados, por ejemplo. La presión por el rentable crecimiento económico continuará, pero no es suficiente para sobrevivir en el largo plazo. El crecimiento económico tendrá que estar acompañado por la RSE y una buena integración con el medio ambiente.
- Aplicar la justicia, castigando aquellos casos donde existan prácticas ilegales que afecten a cualquier miembro de la compañía o de la comunidad.
- La responsabilidad social organizacional debe formar parte de los valores, misión y visión de la organización y reflejar una estrategia sustantiva de ella.
- Los valores estratégicos deberían ser el punto de partida para la elaboración de la misión y visión.
- Los objetivos proporcionan dirección, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, estimulan el desempeño; por lo tanto es muy importante incluir la responsabilidad social dentro de los objetivos, lo que permitirá que las actividades a desempeñar irán en pro de mejorar las relaciones con los grupos de interés. Plantear los objetivos desde un punto de vista no solo económico, sino también social, medioambiental y ético permitirá que las personas que integran Mapfre, tomen decisiones responsables y que influyan positivamente en la creación de valor.

“VIVIR EL UNO AL LADO DEL OTRO”

3. PROPUESTAS PARTICULARES

3.1. Enseña Argentina

Actualmente existe en Argentina un programa llamado Enseña por Argentina, réplica de Teach for America. En este tipo de programas se convocan a universitarios jóvenes graduados para trabajar como docentes en escuelas con población vulnerable, con el objetivo de mejorar la calidad educativa. El programa fue lanzado en Argentina por la fundadora de Teach for America, Wendy Kopp, la cual designo como director ejecutivo del programa a Ghillione para reproducir la iniciativa concretando acuerdos con distintos sectores.

La iniciativa impulsada en Argentina parte del sector privado con aportes que buscan los organizadores de varios sectores de la comunidad. Actualmente el programa es llevado a cabo en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

La propuesta que se plantea en esta tesis final sería desde el ámbito de la alta casa de estudios, Universidad Nacional de Cuyo. El programa se orientaría, al igual que Teach For America, hacia poblaciones vulnerables de la sociedad, reclutando alumnos egresados de las diferentes facultades para que durante el transcurso de dos años puedan enseñar lengua, matemáticas o materias orientadas a sus áreas de estudio universitario, según las necesidades de los colegios donde trabajen. Esta iniciativa surge debido al déficit que se puede apreciar al ingresar a la universidad, en la cual se puede distinguir la gran diferencia académica entre alumnos que egresaban de colegios privados de aquellos que solamente habían podido asistir a colegios públicos. Esta diferencia se puede acrecentar cuando se egresan, debido a que aquellos egresados que habían podido ir también a institutos privados de idioma y viajar por el mundo para realizar intercambios conseguían los mejores trabajos, lo que provoca un círculo interminable de desigualdades en la sociedad. Lo que se busca en este programa sería reclutar a egresados para que puedan ayudar a mejorar el nivel académico de colegios públicos vulnerables, lo cual sería una manera de devolver al Estado y a la sociedad lo que los mismos le dieron cuando te permitieron estudiar en una Universidad con alto prestigio sin tener que desembolsar una cuota mensual.

Igualmente es importante destacar la relación de la educación con el contexto socioeconómico, que ya aquellos niños o adolescentes que se encuentran bajo la línea de pobreza es muy difícil que se puedan concentrar, no tienen las mínimas herramientas para que puedan avanzar en sus estudios. Lo que prima en estos hogares son las situaciones de emergencia, vivir el día a día, subsistencia. Estas personas presentan problemas de vivienda, de alimentación, lo que genera la deserción escolar. Por lo tanto este proyecto tiene que sustentarse sobre políticas públicas presentes que mejoren el contexto socioeconómico.

Los pilares del programa serían:

1. Elegir los colegios que estén en contextos socioeconómicos vulnerables, donde los alumnos tienen dificultades para poder completar los estudios y exista alta deserción escolar junto con mala calidad de educación.
2. Elegir a profesionales jóvenes de todas las carreras para que durante dos años enseñen en colegios públicos vulnerables. A estos se les daría un curso intensivo para que aprendan técnicas pedagógicas y los conocimientos básicos antes de comenzar. Se

asignarán tutores especializados que los acompañarán con evaluaciones y monitoreo para ayudarlos a resolver problemas que se presenten.

3. La misión del programa es mejorar la calidad académica de las personas más vulnerables que se quedan con los peores trabajos cuando egresan y la desigualdad nunca se termina.
4. Una de los motivos del programa será sensibilizar a los jóvenes de los problemas que existen actualmente en educación y desigualdad en la sociedad, haciéndolos parte de la problemática para que los mismos dejen de ver el problema desde afuera, como en una burbuja, y comiencen con la participación.
5. Los Jóvenes profesores además de enseñar serán entrenados en habilidades de liderazgo.

La educación no es una mercancía, es un fin en sí mismo. Ya que mediante esta el ser humano crece, florece, se desarrolla.

El sistema educativo además de ser de calidad, tiene que producir buenas personas en todos los niveles. Por lo tanto es importante estimular desde el preescolar la solidaridad, el trabajo en equipo, valores éticos, conocimiento de la comunidad.

Educación gratuita, de calidad generando buenas personas.

3.2. Concientización de empresas para la RSE

Las organizaciones económicas tienen que comenzar a entender la utilidad de aplicar criterios éticos para sus decisiones, lo que les permitirá la continuidad en el tiempo con el correspondiente desarrollo de sus negocios.

Las empresas deberían reconocer los principales beneficios de la incorporación de la RSE a la empresa, entre ellos podemos mencionar: un mayor compromiso y productividad de los trabajadores, rentabilidad a largo plazo y una mejor imagen corporativa y reputación.

Para que las empresas tomen decisiones conscientemente de manera ética, se necesita la valentía, el justo medio entre la imprudencia y la cobardía. Se necesita ser: valeroso, comedido, magnánimo, paciente, veraz, ingenioso, amigable, moderado, noble y superior.

Las empresas deben replantearse el rol que poseen en la sociedad, integrando la RSE no como una estrategia de Marketing, sino como una política corporativa esencial para el mantenimiento en el largo plazo.

Uno de los puntos de partida de la concientización hacia las empresas, es reconsiderar la formación que ofrecen las universidades de negocios a los futuros líderes. Ya no se puede mirar hacia otro lado, se sabe que algo grande está fallando en temas de liderazgo. La mayoría de los líderes creen que la principal responsabilidad es maximizar el valor de los accionistas, pero no deberían dejar de lado la preocupación ética. El segundo punto a considerar, como ya se dijo durante el desarrollo, es ligar la RSE con los valores, misión y visión de la empresa. A esos tres elementos es necesario incluir aspectos de solidaridad, sensibilidad y humanidad. Además se deberá generar el compromiso desde la alta gerencia hasta la base de la organización.

Las empresas deberán de considerar la globalización, donde la comunidad internacional nunca había estado tan interrelacionada como ahora, tanto económica, como política y socialmente. Por todo esto los actores sociales tienen cada vez mayor voz y voto en la definición del entorno donde se desenvuelven. Hoy en día las agresiones al entorno ya no pasan desapercibidas, por lo tanto es importante que las empresas sean conscientes del impacto de las decisiones que toman, ya que estas influyen en la vida de las personas y en el futuro del mundo.

Los objetivos que deberían perseguir las organizaciones, desde el punto de vista social son:

- Aliviar las desigualdades de la sociedad.
- Consolidar valores éticos y patrimoniales.
- Fomentar y potenciar el talento y el conocimiento.
- Estimular la participación responsable y el consenso entre los diversos actores o grupos de interés.

3.3. Desarrollo de la inversión social por parte de las empresas

La inversión socialmente responsable es una forma de generar valor por parte de las empresas para la sociedad. La gestión de la empresa, socialmente responsable le otorgara valor a través de los siguientes aspectos:

1. *diferenciación* como empresa, al desarrollar un proceso de gestión distinto, innovador.
2. El reconocimiento que los consumidores le otorgan a la empresa, una *reputación* corporativa positiva.
3. El reconocimiento de la empresa por su respeto y trabajo bajo la *legislación* laboral.
4. La percepción de que los productos o servicios entregados por las empresas responsables son acompañados de un valor agregado, por los beneficios y actividades que la empresa realiza en bien de su *comunidad y entorno*.
5. El mejoramiento y alcance de *eficiencia* en los procesos productivos otorgado por la gestión responsable, contribuyendo a la reducción de costos y mejor *calidad* de productos o servicios.
6. El ingreso a *nuevos mercados* por trabajar bajo normativas y estándares mundiales, acorde con sus requerimientos, ya sea en el ámbito laboral, medioambiental y de la sociedad en que se desarrollan los procesos.
7. El respeto por el *medio ambiente*, garantizando la sostenibilidad y el trabajar eficientemente con los recursos naturales.
8. El cumplir con las normativas tributarias, sin evasión para alcanzar la credibilidad del sistema económico.
9. La confianza otorgada por los distintos grupos de interés o stakeholders de la empresa.

La filantropía por parte de las empresas, entendiendo a esta como “la promoción voluntaria del bienestar humano”, puede brindarnos inteligencia de mercado sobre por ejemplo posibilidades en mercados inexplorados. La empresa podría por ejemplo desarrollar programas filantrópicos sin generar ventajas comerciales en el corto plazo, pero a largo plazo le permitiría desarrollar mercados futuros con potenciales clientes.

La propuesta es que la empresa deje de pensar en el corto plazo en la relación ganar- ganar, donde se obtienen beneficios en el corto plazo y comience a construir relaciones solidarias en

el largo plazo. Lo importante sería generar en el largo plazo un vínculo con la sociedad, el cual demuestre el compromiso tanto de la empresa como de los trabajadores y las distintas regiones donde se encuentra la empresa. Esto le permitirá a la empresa, en el largo plazo, crear con la sociedad círculos virtuosos de acumulación de capital físico, humano y social. Los programas para que puedan estar orientados en el largo plazo deberían orientarse a temas como: el medio ambiente, el desarrollo productivo de sectores afines, la no exclusión y la educación de la sociedad donde se encuentra inserta.

La elección de las inversiones a realizar, es un aspecto muy importante. La misma ya no puede evaluar solamente el aspecto financiero, sino también, deberá tener en cuenta el impacto social, ambiental, ético y podría elegir también trabajar con empresas que de la misma manera consideren estos aspectos como esenciales en su actividad.

Como ya dijimos, existen dos argumentos que refuerzan la ISR, el primero es que permite el refuerzo de los derechos de propiedad de los inversores, que en un momento determinado pueden rechazar la financiación de actividades que consideren reprobables; el segundo es que contar con empresas socialmente responsables sería un buen indicador para los grupos de interés acerca de la calidad en la gestión y gobierno de la empresa.

3.4. Propuestas de mejora, orientando la RSE estratégicamente dentro de MAPFRE

1. Gestión de la cadena productiva: La gestión en RSE deberá ser llevada a toda la cadena de aprovisionamiento de la empresa, para poder controlar en mayor medida la reputación de Mapfre, una mala práctica por parte de un proveedor o un asociado, puede dañar la percepción social sobre la compañía o desacreditarla. Por esto es necesario integrar la gestión de proveedores y contratistas bajo el paraguas de RSE de la empresa. Además es necesario llevar a cabo un seguimiento hacia la cadena de aprovisionamiento con el objeto de controlar que exista en la misma un desarrollo sostenible de la RSE. Esto generaría valor agregado en conjunto, mucho mayor que el de la competencia, lo que le permitirá obtener una ventaja competitiva en el sector asegurador.

Además como pudimos observar en la aplicación de los indicadores, se hace necesario que la empresa comience a escuchar a sus grupos de interés, lo que le permitiría llevar a cabo acciones correctivas cuando se estén produciendo desviaciones que afecten la productividad y por lo tanto la generación de valor diferencial dentro de la cadena productiva. Para lo cual, la

empresa deberá desarrollar indicadores para monitorear la relación con los grupos de interés. Por ejemplo: realizar encuestas a proveedores, acreedores, acerca de la satisfacción de los procesos de la compañía.

2. RSE en el ambiente interno: es importante que la empresa mantenga a su personal satisfecho de manera de lograr en ellos mayor productividad y calidad de vida. Está demostrado que, como se sientan los individuos de una organización será como se comportarán con sus grupos de interés. En este punto es importante el reconocimiento e interacción de 3 relaciones básicas¹:

- Relación entre los empleados y sus jefes,
- Relación entre los empleados y su trabajo,
- Relación entre los empleados y sus compañeros de trabajo.

La empresa debería volver a contratar una consultora privada para realizar un relevamiento del clima laboral relacionado con las tres relaciones mencionadas anteriormente, o puede monitorearlo de otras formas, pero es necesario para que cualquier desviación negativa en el clima laboral, la empresa tome medidas y mejore el mismo; personas felices y motivadas serán más productivas. Esto último generará el no resentimiento del valor agregado de la cadena de valor, lo que le permitirá diferenciarse del resto de la competencia.

3. Calidad de la información: Ya no es suficiente que las empresas publiquen informes de sostenibilidad, es necesario que la calidad de la información que brindan sea adecuada a la prospección de futuro que desea la empresa. Se necesita mayor calidad de información más que cantidad. La empresa debería utilizar un sistema de información en RSE, el cual permita a la compañía mejorar su gestión, debido a que de esta manera se hacen explícitos sus objetivos, lo que permite que sean comparables y se pueda contar con indicadores que monitorizarán sus mejoras. El informe en RSE es la parte visible del sistema de información en RSE, es el que se hace público, a través de indicadores se muestran resultados económicos, sociales y medioambientales de la actividad llevada a cabo por la organización en un periodo de tiempo determinado. Los datos que contenga deberán ser cuantificables, verificables y se deben expresar en forma objetiva e imparcial.

¹ Great Place to Work. Modelo de relaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFAYA & J.L. BLASCO, (2002), “La sostenibilidad y la empresa”, Fundación Entorno, España.
- ALONSO, Mónica y TALAVERA, Sara, (2008), “Indicadores de responsabilidad social empresaria”, ETHOS- ADEC, Brasil.
- AMARTYA, Sen y KLIKSBURG, Bernardo, (1998) “Primero la gente”, Ediciones Deusto, Buenos Aires.
- ANSOFF, Igor, (1997), “La dirección estratégica en la práctica empresarial”, Segunda edición, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, Chicago, EEUU.
- BUENO, E., (1989), “Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales”, Ed. Pirámide, Madrid.
- CARROL, A. B, (1979), “Corporate Social Responsibility, Business and Society”, Academy of Management Review, N° 4.
- CAUX, (Mesa redonda, 1994), “Principios de Negocios”, Minnesota, EEUU.
- CHIAVENATO, Adalberto, (2002) “Introducción a la teoría general de la administración”, Quinta Edición, McGraw-Hill, México.
- DAVID, Fred, (2003), “Conceptos de Administración Estratégica”, Novena Edición, Pearson Prentice Hall, México.
- FREEMAN, Edward, (1984), “Strategic Management. A Stakeholders approach”, Ed. Pitman, Boston.
- FRIEDMAN, Milton, (1966), “Capitalismo y Libertad”, Rialp, Madrid.
- GARCIA, Gonzalo y KUNZ, Marcelo (2003), “Responsabilidad Social Empresarial: Una inversión rentable”, Lorenzo Dubois, Buenos Aires.
- Global Reporting Initiative, constituido por CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), (2002), disponible en: www.globalreporting.org, [02/2014].
- JOHNSON, Gery; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard, (2006), “Expectativas y Propósitos”, Pearson Prentice Hall, Madrid.
- KLIKSBURG, Bernardo, (2005), “Valores Éticos y Vida Cotidiana”, Editorial Mila, Buenos Aires.
- KLIKSBURG, Bernardo, (2011), “Emprendedores Sociales”, Ed. Fundación Caritas, Buenos Aires.
- KONRAD, Adenauer Stiftung, (2008), “Responsabilidad Social empresarial en América Latina”. CEPAL, Chile.

MINTZBERG, Henry y JAMES, Brian, (1993), “El proceso estratégico”, Ed.: Prentice, México.

Norma Internacional SA8000 o Social accountability, (EEUU, 1997), disponible en: <http://www.iqnet-ltd.com/>, [04/2014].

OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (1961), disponible en: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>, [03/2014].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACION, (ISO), disponible en: <http://www.iso.org/iso/home.html>, [06/2014].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, (1977), “Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales”, disponible en: http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_124924/lang--es/index.htm, [03/2014].

ORSI, Adriana, (2012), “Diario Responsable”, disponible en: <http://www.diarioresponsable.com/>, [03/2014].

OSAY, Sonia, FUNDACION CORDON DEL PLATA, (2010), “Manual de primeros pasos en RSE”, Buenos Aires.

PACTO MUNDIAL 2000, (Publicado por la oficina del pacto mundial de las Naciones Unidas, 2001), disponible en: <http://www.un.org>, [05/2014].

PNUMA, (1972), “Programa de las Naciones unidas para el Medio Ambiente” Estocolmo, disponible en: <http://www.un.org>, [04/2014].

PORTER, Michel E, (1998), “Estrategia competitiva”, Editorial México continental, México.

PORTER, Michel E, (2005), “Estrategia competitiva”, Editorial Cecsca, México.

QUERO, Luisa (2008), “Estrategias competitivas”, Revista Negocios, disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/>, [05/2014].

REYNO MOMBERG, Manuel, (2006), “RSE como ventaja competitiva”, Ed. Itp Paraninfo España.

SEN, Amartya, (2000), “Desarrollo como Libertad”, Editorial Planeta, Madrid.

SEN, Amartya, (2003), “¿Qué impacto puede tener la ética? Ética y Desarrollo”. Alianza editorial, Madrid.

SERNA GOMEZ, Humberto, (2007), “Gerencia Estratégica”, Panamericana Editorial, Bogotá.

SULLIVAN, León, (1999), “Principios de Sullivan- Balance social”, Naciones Unidas.

The Center for Corporate Citizenship Del Boston College, (2009) “RSC”, disponible en: <http://www.bcccc.net/>, [03/2014].

ZADEK, S., SABAPATHY, J., DOSSING, H.; SWIFT, T., (2002), “Corporate Responsibility Clustering, Leveraging Corporate Responsibility for National Competitive Advantage”, Ed. Copenhagen Centre, Dinamarca.

ANEXO A

INDICADORES VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Autorregulación de la conducta

Compromisos éticos

Con respecto a la Empresa	SI	NO
1 Tiene explicitada su Misión y Visión	X	
2 En la Misión y Visión se incluye la RSE		X
3 En la redacción participan distintos niveles de la empresa		X
4 En la redacción de estas se hacen consultas externas (proveedores, clientes, etc.)		X
5 Son revisadas periódicamente		X
6 La empresa dispone de códigos de ética o conducta formales	X	
7 Expone públicamente sus compromisos éticos, ej. Internet	X	
8 La dignidad de la persona es un valor estimado y se respeta	X	
El código de conducta y/o declaración de valores de la empresa	SI	NO
9 Contemplan: empleados, proveedores, medio ambiente, consumidores, comunidad , Gobierno y accionistas	X	
10 Prohíben la utilización de prácticas ilegales para obtener ventajas comerciales	X	
El código de conducta y/o declaración de valores de la empresa cubren temas como:	SI	NO
11 Cumplimiento de las leyes y pago de impuestos	X	
12 Cobro de comisiones indebidas o coimas	X	
13 Reglas explícitas en las relaciones con funcionarios públicos	X	
14 Conflicto de intereses	X	
15 Donaciones		X
16 Corrupción activa en actividades en Paraguay o en el extranjero	X	
17 Corrupción pasiva	X	
18 Prevención y tratamiento de fraudes	X	
19 Límites de las actividades y contribuciones políticas	X	
20 Relaciones con la comunidad		X
21 Nepotismo		X
22 Fraude en licitaciones públicas	X	
23 Prevención y tratamiento de fraudes	X	
La empresa	SI	NO
24 Posee comité por cuestiones éticas internas		X
25 Posee comité por cuestiones éticas externas		X
26 Estimula la coherencia entre los valores de la organización y la actitud de los empleados		X
27 Vincula la actuación de los abogados y contadores con los códigos de ética		X
28 Da conocimiento a los empleados de las leyes que deben cumplir		X

Arraigo en la Cultura Organizativa

Informaciones Adicionales		SI	NO
1	El código de ética o conducta es entregado a todos los colaboradores de la empresa y los mismos han firmado acuse de recibo	X	
2	Se abordan cuestiones éticas en encuestas		X
3	Los empleados demuestran las conductas del código de ética	X	
4	La empresa tiene una estructura organizacional para manejar denuncias y conflictos que incumplan el código de ética y conducta		X
5	La empresa difunde y educa en valores regularmente		X
6	Se aplican criterios éticos en las instancias del reclutamiento y selección del personal		X
7	Expone públicamente sus compromisos éticos, ej. Internet	X	

Gobierno Corporativo

La alta dirección de la empresa		SI	NO
1	Cuenta con mecanismos o sistemas formales para evaluación periódica de sus integrantes	X	
2	Posee una estructura con consejos de administración, auditoría externa, para prevenir sobornos, abuso de poder, corrupción, contabilidades paralelas.	X	
3	Consideran habilidades, conocimientos y especialización para elegir el consejo de administración	X	
4	Utiliza estudios, investigaciones y especialistas para resolver dilemas éticos, socio ambientales, y de derechos humanos		X
5	El respeto por los derechos humanos se toma en cuenta para las decisiones de inversión y/o adquisiciones		X
6	La empresa dispone de códigos de ética o conducta formales	X	
7	Respeto los principios de la organización Internacional del Trabajo (OIT)	X	
8	Respeto el Pacto Global	X	
9	La visión y la estrategia de la organización contemplan contribuciones de la empresa referido al desarrollo sostenible		X
10	Difunde y educa en valores y códigos de ética		X
11	Existe una estrategia formal de RSE dentro del mapa estratégico de la empresa		X
12	Existen objetivos cuantificados de RSE dentro de las estrategias funcionales		X

Relaciones Transparentes con la sociedad

Relaciones con la competencia

Informaciones Adicionales		SI	NO
1	Las informaciones sobre la situación económico- financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros	X	
2	Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros	X	
3	En el proceso de elaboración del balance social, la empresa involucra a los siguientes grupos de interés: Comunidad, Público interno, Consumidores y clientes, proveedores, gobierno y sociedad.	X	
4	La empresa incorpora en el balance social críticas, sugerencias y testimonios de los grupos de interés		X
5	El proceso de divulgación del balance social contempla a los grupos de interés		X
6	La empresa expone vía internet datos sobre aspectos económico- financieros, sociales y ambientales	X	
7	Los datos recogidos y utilizados en el balance social se emplean en la planificación estratégica de la empresa		X
Al producir el Balance Social, la empresa lleva en consideración los principios de:		SI	NO
8	Inclusión		X
9	Relevancia y Materialidad	X	
10	Transparencia	X	
11	Alcance	X	
12	Comparabilidad		X
13	Exactitud	X	
14	Periodicidad	X	
15	Claridad	X	
16	Equilibrio	X	
17	Verificabilidad	X	

Diálogo e involucramiento de los grupos de interés

La empresa		SI	NO
1	Se comunica con partes interesadas que critican la naturaleza de sus productos, procesos o servicios		X
2	Tiene políticas y/o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier sugerencia, solicitud, esfuerzo o demanda de los grupos de interés		X
3	Cuenta con indicadores de desempeño para monitoreo de las relaciones		X
4	Sus indicadores son comparables, confiables, relevantes y comprensibles		X
5	Utiliza los indicadores para la planificación general		X
6	Inserta estos indicadores en el Balance Social de la empresa		X
7	Utiliza metodologías o dialogo estructurado con los grupos de interés		X

Balance Social

Informaciones Adicionales		SI	NO
1	Las informaciones sobre la situación económico- financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros	X	
2	Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros	X	
3	En el proceso de elaboración del balance social, la empresa involucra a los siguientes grupos de interés: Comunidad, Público interno, Consumidores y clientes, proveedores, gobierno y sociedad.	X	
4	La empresa incorpora en el balance social criticas, sugerencias y testimonios de los grupos de interés		X
5	El proceso de divulgación del balance social contempla a los grupos de interés		X
6	La empresa expone vía internet datos sobre aspectos económico- financieros, sociales y ambientales	X	
7	Los datos recogidos y utilizados en el balance social se emplean en la planificación estratégica de la empresa		X
Al producir el Balance Social, la empresa lleva en consideración los principios de:		SI	NO
8	Inclusión		X
9	Relevancia y Materialidad	X	
10	Transparencia	X	
11	Alcance	X	
12	Comparabilidad		X
13	Exactitud	X	
14	Periodicidad	X	
15	Claridad	X	
16	Equilibrio	X	
17	Verificabilidad	X	

INDICADORES PÚBLICO INTERNO

Dialogo y participación

Relaciones con sindicatos

La empresa		SI	NO
1	Suministra información a sus trabajadores y permite reuniones en horarios de trabajo para facilitar su actividad gremial		X
2	Posee convenio colectivo con el sindicato de la categoría principal	X	
3	Existe una comisión Interna de empleadores y trabajadores que esté garantizada por convenio colectivo	X	
4	Si la empresa actúa en distintas regiones, negocia prestaciones comunes con los sindicatos	X	
5	Pone a disposición de terceros informaciones básicas sobre derechos y deberes tales como acuerdos salariales	X	

Gestión participativa

Informaciones Adicionales		SI	NO
1	Los integrantes de comisiones/ asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa		X
2	La empresa posee mecanismos formales para escuchar, evaluar y acompañar sugerencias, y críticas de los empleados		X
3	La empresa posee un programa para estimular sugerencias, y críticas de los empleados para mejora de los procesos internos		X

Indicadores Respecto al Individuo

Compromiso con el futuro de los niños

Informaciones adicionales - La empresa		SI	NO
1	La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o declaración de valores	x	
2	Existen procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo de la carrera de estas minorías		x
3	La empresa desarrolla campañas internas de concienciación		x
4	La política de comunicación comercial tiene como premisa no agredir la dignidad de empleados	x	

Valoración de la diversidad

Informaciones Adicionales		SI	NO
1	La política de valoración de la diversidad y no discriminación esta en el código de conducta y/o declaración de valores de la empresa	X	
Esa política contempla específicamente		SI	NO
2	La cuestión étnico- racial	X	
3	La cuestión de genero	X	
4	La cuestión de edad	X	
5	La cuestión religiosa	X	
6	La cuestión de la orientación sexual	X	
7	La cuestión del origen geográfico	X	
8	La cuestión de la clase social	X	
9	La cuestión de las personas con discapacidad	X	
10	La cuestión de la apariencia física	X	
11	La empresa posee herramientas de gestión para monitorear la diversidad		X
12	Existen procedimientos formales para procesos de selección, admisión, promoción, movilidad interna y despidos.	X	
13	Se prevén mecanismos y canales formales para la presentación de denuncias, análisis y esclarecimiento de hechos de discriminación		X
14	La empresa posee un programa específico de contratación de personas con discapacidad y cumple rigurosamente la legislación de cantidad de plazas con discapacidad	X	
15	Existen procedimientos para mejorar la calificación y promover personas con discapacidad	X	
16	Existen políticas para la contratación de personas con edad superior a 45 años		X
17	Existen procedimientos que abordan la cuestión del rango de edad de los empleados		X
18	La empresa procura evitar el despido de las personas mayores a 45 años	X	
19	Existen políticas de inclusión para pueblos originarios y minorías étnicas discriminadas		X

Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial

Informaciones adicionales - La empresa		SI	NO
1	La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o declaración de valores	X	
2	Existen procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo de la carrera de estas minorías		X
3	La empresa desarrolla campañas internas de concienciación		X
4	La política de comunicación comercial tiene como premisa no agredir la dignidad de empleados	X	

Compromiso con la promoción de la equidad de género

Informaciones Adicionales		SI	NO
1	La política de valoración de la diversidad y no discriminación esta en el código de conducta y/o declaración de valores de la empresa	X	
2	La cuestión étnico- racial	X	
3	La cuestión de genero	X	
4	La cuestión de edad	X	
5	La cuestión religiosa	X	
6	La cuestión de la orientación sexual	X	
7	La cuestión del origen geográfico	X	
8	La cuestión de la clase social	X	
9	La cuestión de las personas con discapacidad	X	
10	La cuestión de la apariencia física	X	
11	La empresa posee herramientas de gestión para monitorear la diversidad		X
12	Existen procedimientos formales para procesos de selección, admisión, promoción, movilidad interna y despidos.	X	
13	Se prevén mecanismos y canales formales para la presentación de denuncias, análisis y esclarecimiento de hechos de discriminación		X
14	La empresa posee un programa específico de contratación de personas con discapacidad y cumple rigurosamente la legislación de cantidad de plazas con discapacidad	X	
15	Existen procedimientos para mejorar la calificación y promover personas con discapacidad		X
16	Existen políticas para la contratación de personas con edad superior a 45 años		X
17	Existen procedimientos que abordan la cuestión del rango de edad de los empleados		X
18	La empresa procura evitar el despido de las personas mayores a 45 años	X	
19	Existen políticas de inclusión para pueblos originarios y minorías étnicas discriminadas		X

Relaciones con trabajadores tercerizados

Informaciones Adicionales		SI	NO
1	El código de conducta y/o declaración de valores de la empresa contempla la no discriminación de los trabajadores tercerizados	X	
La empresa		SI	NO
2	La empresa integra los trabajadores tercerizados a sus programas de capacitación y desarrollo profesional	X	
3	Posee un numero de trabajadores tercerizados inferior al 20% del total de planta	X	
4	Integra a los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa	X	

Trabajo decente

Política de remuneración, prestaciones y carrera

Informaciones Adicionales		SI	NO
1	El código de conducta y/o declaración de valores contempla el plan de cargos y salarios	X	
2	La remuneración variable de la empresa representa menos del 20% de la los sueldos	X	
3	Cumple con el Código Laboral	X	
La empresa		SI	NO
4	Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa	X	
5	Efectuó en los últimos dos años, un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente	X	
6	Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y beneficios		X
7	Tienen los empleados participación en los resultados		X
8	Existe un manual de cargos y salarios	X	
9	Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los colaboradores y sus familias		X
10	Existen evaluaciones de satisfacción del ambiente laboral		X
11	Existen evaluaciones de desempeño donde los superiores son evaluados por los subordinados		X

Cuidados de salud, Seguridad y condiciones de trabajo

La empresa		SI	NO
1	La empresa es certificada por alguna norma específica de RSE		X
2	Existen programas de prevención y tratamiento para dependencias de drogas y alcohol		X
3	Existen un programa para portadores de HIV		X
4	Posee una política de privacidad de información sensible con respecto a sus empleados	X	
5	Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso moral		X
6	Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual		X
7	Promueve ejercicios físicos en el horario laboral		X
8	Existen programas para combatir el estrés laboral		X
9	Posee programas de orientación alimenticia y nutricional		X
10	Posee una política de equilibrio trabajo- familia		X
11	Existe una política de horas extras para todos los empleados		X
12	Capacita anualmente en salud y seguridad		X
13	Existen beneficios adicionales en el área de salud		X

Compromiso con el desarrollo profesional y empleabilidad

La empresa		SI	NO
1	Analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados para ajustar las estrategias de remuneración y prestaciones		X
2	Existe un programa para identificar competencias potenciales entre sus empleados		X
3	Existe un programa que promueva la coherencia entre los valores éticos de la empresa y el de sus empleados		X
4	Posee un programa para orientar a los empleados acerca del planeamiento de carrera		X
5	Existe un programa de pasantías para jóvenes		X
6	Si existe un programa de pasantías, le ofrece buenas condiciones laborales, aprendizaje y desarrollo profesional		X
7	Existe un monto en el presupuesto de la empresa destinado a la capacitación de los empleados		X

Conducta frente a despidos

Informaciones adicionales - La empresa		SI	NO
1	Ha tenido reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos 3 años	X	
2	Se evalúa la rotación de empleados y existen políticas para minimizarla		X
3	Existe un dialogo con ONG, Gobierno, especialistas para conocer el impacto del cierre de una unidad		X
4	Existen programas de capacitación en emprendedurismo		X
5	Ante la reducción del personal, existe una comunicación dirigida a los empleados remanentes sobre las razones de la decisión	X	
6	La situación socioeconómica del empleados es tomada en cuenta al momento del despido		X

Preparación para la jubilación

Informaciones adicionales - La empresa		SI	NO
1	la empresa ofrece un programa de seguridad social complementario al que establece la ley		X
2	Involucra a los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación		X
3	Participa en la elaboración de políticas públicas con focalización en la tercera edad		X
4	Participa en campañas públicas o privadas de valoración de las personas de la tercera edad		X

MEDIO AMBIENTE

Responsabilidad con las generaciones futuras

Compromiso con la Mejoría de la calidad ambiental

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Posee una política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados y que conste en el código de conducta de la empresa		X
2	Existe una persona responsable del área de medio ambiente que participe de las decisiones estratégicas		X
3	Participa en la comunidad y el Gobierno para discutir temas ambientales		X
4	Contribuye para la preservación de la Biodiversidad		X
5	Tienen la política de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de recursos naturales (ej. madera)	X	
6	Tiene procesos establecidos para la mejoría de la calidad ambiental	X	
7	Tienen un sistema de retorno de productos obsoletos	X	

Educación y concientización ambiental

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Desarrolla campañas de concienciación acerca del consumo de agua y de energía	X	
2	Desarrolla campañas de educación acerca de las 3Rs (Reducir, Reciclar, Rehusar)	X	
3	Desarrolla campañas de concienciación acerca del consumo consciente	X	

Gerenciamiento del impacto ambiental

Gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	La empresa posee un plan de emergencia ambiental que involucra sus procesos, productos y servicios	X	
2	Posee un sistema de monitoreo con el objeto de aumentar la calidad ambiental de la logística y gestión de la flota	X	
3	Tiene un gerenciamiento de residuos con la participación del cliente (ej. reciclaje post- consumo)		X
4	Brinda a sus clientes informaciones acerca de daños ambientales		X
5	Debata con los empleados, clientes, proveedores y comunidad sobre los impactos ambientales de sus productos o servicios		X
6	Posee certificaciones ambientales como ISO 14001		X
7	Miden la cantidad de denuncias y/o multas por violación de normas ambientales		X
8	Existe una política para atender denuncias por violaciones al medio ambiente		X
9	Se registraron en los últimos 3 años denuncias por violaciones al medio ambiente		X
10	Mide el impacto ambiental de sus procesos		X

Sustentabilidad de la economía forestal

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Monitorea el origen de los insumos de la cadena de producción	X	
2	Incentiva a los proveedores a buscar la certificación forestal		X
3	Apoya y prioriza a los proveedores comprometidos con la sustentabilidad de los bosques		X

Minimización de entradas y salidas de insumos

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable	X	
2	Realiza control de contaminación de vehículos propios y de terceros		X
3	La empresa monitorea el uso energético, consumo de agua, generación de residuos sólidos		X

PROVEEDORES

Selección, Evaluación y Alianza con proveedores

Criterios de selección y evaluación de proveedores

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Las políticas y criterios para las relaciones con los proveedores se incluyen en el código de conducta y valores de la empresa		X
2	En sus procedimientos contempla la cancelación de contratos por conductas no éticas de estos	X	
3	Rechaza contratos cuando considera que los mismos o los proveedores son ilegales o estén actuando con falta de ética	X	
4	Considera las practicas de los proveedores, con respecto al manejo de la información privada	X	
5	Posee políticas o practicas de RSE para con los proveedores		X
6	Realiza relevamientos periódicos en la cadena productiva para verificar si cumplen con la RSE		X
7	Prioriza la contratación de proveedores que observen practicas de RSE		X
8	Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados	X	
9	Evita adquirir productos piratas, falsificados o frutos de robo	X	

Trabajo Infantil en la cadena productiva

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Verifica que en su cadena productiva no exista trabajo infantil y exige documentación respaldatoria		x

Trabajo forzado

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Evalúa periódicamente la cadena productiva para verificar la no existencia de trabajo forzado		X
2	Antes de contratar un proveedor verifica si este cumple con la legislación laboral vigente	X	

Apoyo al desarrollo de proveedores

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Incluye entre sus proveedores individuos o grupos tales como cooperativas, organizaciones solidarias, etc.		X
2	Apoya a las organizaciones que promueven el comercio justo	X	
3	Trata justamente a todos los proveedores, privilegiando a los más pequeños		X
4	Estimula la creación de redes o cooperativas de proveedores		X
5	Privilegia a proveedores que certifiquen normas socio ambientales		X
6	Transfiere a la cadena productiva sus valores, políticas.-		X
7	Existe una figura para establecer buenas relaciones con los mismos.-		X
8	Evalúa la satisfacción de los mismos		X

CONSUMIDORES Y CLIENTES

Dimensión social del consumo

Política de comunicación comercial

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	La empresa actualiza el material de comunicación destinado a consumidores y clientes para hacer más transparentes la relación y más seguro el servicio/producto	X	
2	Llama la atención del cliente/ Consumidor por alteraciones en las características del producto/servicio	X	
3	Tiene una política formal contra la publicidad que coloque a minorías en situación prejuiciosa, denigrante, irrespetuosa	X	
4	Realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus principios y valores	X	

Excelencia en la atención

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Tiene un defensor del consumidor o función similar	X	
2	Ofrece Servicio de atención al cliente (SAC) para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos	X	
3	Capacita continuamente a sus profesionales de atención al público para una relación ética y de respeto de los derechos de los consumidores		X
4	Entrena e incentiva a sus profesionales de atención al público para reconocer fallas y actuar con rapidez y autonomía en la resolución de problemas		X
5	Advierte a sus colaboradores de la importancia de utilizar procedimientos éticos en la obtención, manutención y uso de información de carácter privado.	X	
6	Evalúa el servicio de atención al cliente por indicadores y estos se utilizan para procesos de decisión de la empresa		X

Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Posee un programa focalizado en la salud y seguridad del cliente acerca de sus productos/ servicios	X	
2	Posee productos/ servicios que incumplan con el código de defensa del consumidor		X
3	La empresa ha tenido que retirar del mercado productos/ servicios dañinos		X
4	Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización son claras y coinciden con el producto/ servicio que se ofrece	X	
5	Posee sistemas internos ágiles de comunicación externa para responder ante situaciones de crisis		X

COMUNIDAD

Relaciones con la comunidad local

Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios	X	
2	Contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad		X
3	Tiene practicas de compras y de inversiones para aumentar el desarrollo socioeconómico de la comunidad presente		X
4	Concientiza y capacita a los empleados para que respeten los valores, conocimientos y prácticas tradicionales de la comunidad donde actúa		X
5	Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en el entorno		X

Relaciones con organizaciones locales

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Realiza un relevamiento de las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos en la comunidad		X
2	Realiza en la comunidad, en conjunto con organizaciones locales, campañas educativas y/o de interés publico	X	

Acción social

Financiamiento de la acción social

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Incluye a la acción social y a sus responsables en el proceso de planificación estratégica		X
	Posee mecanismos para estimular proveedores, accionistas y otras partes interesadas a hacer		
2	donaciones		X
3	Planea su acción social buscando maximizar su impacto a largo plazo		X

Involucramiento con la acción social

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
	Utiliza los incentivos fiscales para deducir o descontar de los impuestos los valores relativos a		
1	donaciones o patrocinios	X	
2	Divulga internamente los proyectos que apoya y estimula a los empleados a ser voluntarios	X	
3	Autoriza el uso controlado de horas pagas para el trabajo voluntario de los empleados	X	
4	Para las acciones o programas de ayuda se consulta a los colaboradores	X	
5	Posee un programa de voluntariado empresarial		X
	Los directivos y gerentes de la empresa participan en actividades de apoyo a organizaciones		
6	sociales y/o comunitarias		X
7	La empresa involucra a proveedores en programas de apoyo comunitario		X

GOBIERNO Y SOCIEDAD

Transparencia Política

Contribuciones para campañas políticas

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
	En los últimos 5 años, la empresa y/o sus directivos fueron mencionados negativamente en la		
1	prensa por contribuir financieramente para campañas políticas		X
	La empresa posee como norma explícita de no utilización del poder económico para		
2	influir en las contribuciones de otras empresas		X

Construcción de la ciudadanía por las empresas

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Estimula a los empleados para que evalúen y controlen a los candidatos electos		X
2	Establece convenios con organismos públicos con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza, asistencia social, salud o infraestructura		X
3	Desarrolla actividades eventuales de capacitación para sus empleados enfocadas en la educación cívica		X

Prácticas anticorrupción y anti coima

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	La empresa posee políticas anticorrupción y/o procedimientos de control y sanción ante prácticas corruptas	X	
2	Prevé sanciones a aquellos colaboradores que favorezcan a agentes del poder publico	X	
3	Han sido mencionados en la prensa bajo sospecha de coimas a agentes públicos		X

Liderazgo social

Liderazgo e influencia social

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Interactúa con instituciones de enseñanza de todos los niveles para mejorar la cualificación de mano de obra del sector en que actúa		X
2	Patrocina proyectos de desarrollo de investigación y tecnología	X	
3	Ofrece apoyo a instituciones educativas impulsando procesos de transferencia tecnológica		X

Participación en proyectos sociales gubernamentales

Informaciones Adicionales- La empresa		SI	NO
1	Patrocina programas públicos o privados de becas escolares		X
2	Concientiza a sus empleados sobre la importancia de participar en la administración gubernamental y fiscalizarlas		X
3	Participa de organizaciones que integren empresarios, para actualizarse y tratar con otras empresas del ramo dificultades, necesidades	X	

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza, de 15 de Octubre de 2014

Apellido y Nombre

N° Registro

Firma

Aset, Lucas Fernando

21641

