

# UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Sede Rosario - Campus Pellegrini  
Carrera Licenciatura en Comercialización

## LAS VENTAJAS COMPETITIVAS QUE ENCIERRA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

**Alumno:** Andrés Sebastián Comerci andrescomerci@hotmail.com

**Domicilio:** Pje. Cajaraville 96 8º - Rosario

**Teléfono:** 0341-156-458601

**Tutor:** Dr. Rubén H. Pavetto

**Tutor metodológico:** Mg. Lic. A. M. Trottini

Junio 2011

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Dr. Rubén H. Pavetto, por ser mi guía en el desarrollo de mi tesina .

A la Mg. Lic. Ana María Trottini, por su tiempo y dedicación en el desarrollo de mi tesina y carrera.

A mi familia, que me brindo su afecto y cariño a lo largo de todos estos años.

A mis amigos de la vida...

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I “RSE – Empresa – Concepto – Antecedentes”</b> .....	11
Contrato Social ¿De qué estamos hablando?.....	12
La importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas.....	15
Las PyMEs y la RSE.....	16
El panorama local: Argentina, Santa Fe y la Región.....	17
¿Cuál es el camino hacia la RSE?.....	20
Lo que no se mide, no se hace.....	23
<b>CAPÍTULO II “RSE – Ejes de acción”</b> .....	29
Compromiso con los Empleados.....	30
Compromiso con la Comunidad.....	30
Compromiso con los Clientes.....	31
Compromiso con los Accionistas.....	32
Compromiso con los Proveedores.....	32
Compromiso con el Medio-Ambiente.....	33
Compromiso Gobierno y RSE.....	34
Compromiso con otras organizaciones.....	34
Compromiso con la lucha anticorrupción empresarial.....	35
Compromiso con Los Derechos Humanos.....	36
Compromiso con la Cultura.....	37
Compromiso con la Sustentabilidad.....	38
Compromiso con la comunicación de la RSE.....	39
Marco legal de la RSE.....	39
<b>CAPÍTULO III “Beneficios o Contribuciones”</b> .....	51
Ventajas competitivas.....	51
La RSE como Ventaja competitiva.....	53
Imagen de marca.....	55
La RSE como Imagen de Marca.....	56
Negocios inteligentes.....	58
La RSE como Negocio inteligente.....	59
Rentabilidad.....	60
La Rentabilidad de la RSE.....	61
	63
<b>CAPÍTULO IV “Desarrollo de la investigación”</b> .....	63
Entrevistas en profundidad.....	63
Universo de estudio.....	64
Actividad Industrial.....	64
Empresas PyMEs.....	64
Diseño Muestral.....	64

1.0 Negocios inteligentes.....	66
2.0 Imagen corporativa.....	66
3.0 Rentabilidad.....	68
4.0 Ventajas Competitivas.....	69
5.0 Certificación de Normas.....	70
6.0 Filosofía Estratégica.....	71
7.0 Visión.....	72
8.0 Misión.....	72
9.0 Equilibrio de lo económico, social y medio-ambiental.....	73
10.0 Costos.....	74
11.0 Visión personal sobre RSE.....	77
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>78</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>86</b>

## INTRODUCCIÓN

La globalización económica y la apertura de los mercados llevaron a las organizaciones comerciales y empresariales a enfrentarse a nuevos desafíos para aumentar su competitividad.

El crecimiento de las mismas las llevo a adoptar un mayor protagonismo en el ámbito político, económico y social, porque la visión de generar beneficios para sus dueños y rendirles cuentas a ellos, fue derrumbada por una nueva realidad, en la que las decisiones y acciones de las grandes corporaciones recayeron sobre toda la sociedad.

De esta forma es como la **Responsabilidad Social Empresaria (RSE)** se convierte en una creciente exigencia ética de la sociedad, obligando a las corporaciones a replantearse el modo en cómo deben actuar en este Siglo XXI, para rendirle cuentas tanto a sus dueños como a los *stakeholders*, que son los grupos de interés relacionados con la organización, que esperan resultados de ella. La RSE se convierte en una política corporativa central y no en una simple estrategia de marketing.

A través de esta investigación, proponemos determinar qué grado de competitividad pueden alcanzar las organizaciones a través de la RSE y definir hasta qué nivel la organización puede ser eficiente en cuanto a rentabilidad y RSE.

Pretendemos dilucidar cómo con RSE la organización puede alcanzar ventajas en el mediano y largo plazo, determinando las ventajas competitivas que le permitan a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) autopartistas de Rosario, aplicar filosofías empresariales Socialmente Responsables.

Demostraremos de esta forma, cómo la filosofía de la RSE logró progresar fuertemente en la batalla de las ideas, para pasar a ser la forma práctica de hacer negocios en este siglo.

Hoy el rol de los empresarios, requiere de una revalorización y renovación de su Responsabilidad Social con el contexto presente, para poder modificar el futuro.

Los empresarios no sólo necesitan saber cuánto van a ganar, sino cómo lo van a hacer, debido a que se encuentran bajo la presión de los consumidores, de la sociedad y de diversas organizaciones no gubernamentales, cambiando el concepto tradicional de empresa, implementando políticas que van más allá del cumplimiento legal.

Creemos que cuanto más grande sea la conciencia de las organizaciones acerca del compromiso social que implica el desarrollo empresarial, mayor será la relación entre sus principios y su verdadera y efectiva responsabilidad social.

Las dimensiones económicas, ambientales y sociales representan tres aspectos inseparables de cualquier organización, independientemente de su tamaño, infraestructura y tecnología que se aplique n.

Sin embargo, la RSE es un concepto emergente que aun hoy, muchas organizaciones confunden con Ética empresarial, que son dos áreas diferentes, con aspectos comunes.

La ética empresarial de acuerdo a la definición que nos da García Marza, implica “Un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que esta comparte”<sup>1</sup>. La ética, le permite a la empresa reforzar su credibilidad social, a partir de la satisfacción de los grupos de interés relacionados con la misma, como los accionistas, propietarios, trabajadores, clientes, proveedores, ya que empresa y sociedad son inseparables.

Piergiorgio Sandri, define en su obra "Dinero Ético", a las inversiones éticas como “aquellas que operan con criterios no exclusivamente económicos”,<sup>2</sup> es decir que se basan en los valores, principios y normas que se ven reflejados tanto en la organización como en la sociedad.

En cambio la RSE esta relacionada con una filosofía y visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medioambiente.

Podemos considerar que la disciplina de la responsabilidad social nace con la publicación del libro “Social Responsibilities of the Businessman” de Howard R, Bowen en el año 1953; produciéndose de esta forma, un cambio de

---

<sup>1</sup> García Marzá, Vicente D. *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Editorial Trotta, S.A. España, 2004.

<sup>2</sup> Sandri, Piergiorgio M. *Dinero ético: La economía alternativa y solidaria*. Editorial Plaza & Janés. España, 2002.

paradigma, por el cual las organizaciones deben ampliar su visión empresarial en lo económico, satisfacer a sus clientes, obtener ganancias, y avocarse también a lograr el bienestar de la comunidad en la que interactúan.

Al ser un concepto en evolución y desarrollo, existen diversas deficiones sobre RSE, aquí algunas de ellas:

- ✓ “La Responsabilidad Social Empresaria supone una visión de INTEGRALIDAD, es decir, es algo que abarca a un conjunto complejo de dimensiones.  
Una perspectiva de GRADUALIDAD, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.  
Una noción de PROPORCIONALIDAD, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado.  
Una mirada de TOTALIDAD, en tanto que en la práctica es una idea que debe incluir a todas las empresas, con independencia del tipo y tamaño”.<sup>3</sup>
  
- ✓ “Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.<sup>4</sup>
  
- ✓ “La Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos -positivos y negativos- que genera en la sociedad”.<sup>5</sup>
  
- ✓ “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria; 2011. Hacia la construcción de una definición de Responsabilidad Social Empresaria. Disponible en Internet en: <[http://www.iarse.org/new\\_site/downloads/59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf](http://www.iarse.org/new_site/downloads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf)> Capturado el 16-02-2011.

<sup>4</sup> RSE la conversación; 2011. *Hacia Más allá de la responsabilidad social: ¿Cambio del marco institucional en América Latina?* Disponible en Internet en: <<http://rse.laconversacion.com/2010/09/relaciones-internacionales-rse-congreso-virtual-responsabilidad-social-empresarial/>> Capturado el 16-02-2011.

<sup>5</sup> Red Europea de Responsabilidad Social Empresaria; 2011. *Quiénes somos*. Disponible en Internet en: <<http://translate.google.com.ar/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.csreurope.org/&ei=NYdiTdbJHYqatweI2uypDA&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CCUQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dcsr%2Beuropa%26hl%3Des%26biw%3D1024%26bih%3D551%26prmd%3Ddivns>> Capturado el 16-02-2011.

<sup>6</sup> Unión Europea. Libro Verde: *Hacia una Estrategia Europea de Seguridad de Suministro Energético*. Europa. 2002.

Entonces podemos decir que la Ética empresarial está relacionada con acciones sociales basadas en valores, principios y normas que se ven reflejados tanto en la organización como en la sociedad, la cual es su principal beneficiaria.

En cambio, la RSE es una práctica y filosofía empresarial que plantea la necesidad de evitar perder el foco en las necesidades principales de la organización pero, incorporando en la misma dinámica, la satisfacción de las necesidades sociales y medioambientales.

Es así que actualmente, la RSE ganó posiciones en el mundo, dejando de ser un tema de discusión, para pasar a ser una política corporativa central de las organizaciones mas avanzadas, que desean ser competitivas en el mediano y largo plazo.

Quienes se dedican al mundo de los negocios, no pueden ser ajenos a la adopción o no de una filosofía empresarial socialmente responsable, porque ésto condicionará el ingreso de la organización a determinados mercados y hasta en algunos casos definirá el valor de la empresa.

La RSE es una apuesta de continuidad en el largo plazo, que se integró a la actividad de las empresas. Junto con la innovación son factores claves para la productividad, competitividad y sostenibilidad de la organización en el tiempo.

La responsabilidad social es un factor de éxito empresarial, reconocido a nivel mundial. Tanto los clientes como la sociedad exigen que las organizaciones se comprometan con la comunidad con la que interactúan. Las organizaciones deben ser conscientes de que las políticas y prácticas socialmente responsables son parte de las exigencias de sus clientes actuales, potenciales y de la comunidad. El empresario debería transformar estas exigencias en ventajas competitivas.

La RSE le suministra al empresario diferentes elementos de dirección y gestión, que le permiten el desarrollo de una organización sostenible y sustentable en el tiempo, que satisfaga las expectativas y necesidades de los grupos de interés internos y externos.

En la Argentina esta forma de gestión empresarial, se vio claramente influenciada por la debilidad del Estado como regulador, ya que es indiscutible que a partir de los años `70 ha disminuido sus funciones económicas en relación a las organizaciones, debido a que pasó por una crisis política-social que lo afectó gravemente. Debido a esto las empresas adquirieron un mayor protagonismo en este aspecto, reemplazando algunas de las funciones que cumplía el estado.

Debido a estas nuevas funciones que las organizaciones cumplen, sienten la presión ciudadana que le exige un comportamiento socialmente responsable con el entorno con el que se vinculan, originándoles una serie de demandas relacionadas con los daños y perjuicios que sus actividades provocan; Esto se debe a que la RSE esta presente tanto en la dimensión interna de la empresa (trabajadores) como en la externa (sociedad).

El objetivo general de esta investigación es *demostrar que la Responsabilidad Social Empresaria es una filosofía empresarial que aporta ventajas competitivas y sustentar los beneficios de su implementación.*

En cambio los objetivos específicos son:

- ✓ Desarrollar la temática de la Responsabilidad Social Empresaria en un sentido amplio y no meramente conceptual.
- ✓ Analizar la RSE como ventaja competitiva.
- ✓ Conocer la interrelación entre las políticas de RSE, los costos y la producción.
- ✓ Determinar si los criterios Socialmente Responsables aplicados por las organizaciones son percibidos por los consumidores como una ventaja competitiva.

La hipótesis, que intentaremos verificar es si *la RSE que le permite a la organización obtener ventajas competitivas por generar decisiones de negocios inteligentes, enriquecer la imagen corporativa y contribuir a mejorar la rentabilidad en el largo plazo. ¿Es una filosofía empresarial estratégica?*

De acuerdo a las características de la investigación, la metodología utilizada para el desarrollo de la misma consistió en utilizar el método descriptivo para desarrollar la temática de la Responsabilidad Social Empresaria como filosofía empresarial en un sentido amplio y no meramente conceptual.

La metodología utilizada constó de tres pasos:

- 1- Un relevamiento de datos de las empresas en cuestión (se consultó la base de datos de La Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario).
- 2- Se logró un contacto pre-eliminar con las organizaciones para determinar cuáles de estas empresas corresponden al rubro autopartes, cuya cantidad de empleados está comprendida entre 10 y 200 y que estén localizadas en la Ciudad de Rosario.

- 3- Una entrevista con los dueños, directivos o empleados de las empresas objeto de estudio.

La investigación será cualitativa ya que su flexibilidad permite la construcción de categorías en la búsqueda, análisis y una interpretación objetiva de los datos obtenidos.

Emplearemos las técnicas de las *entrevistas en profundidad* para logremos una mayor interacción permanente entre la observación y la reflexión, entre lo descriptivo y lo explicativo, para obtener conclusiones que nos permitan cumplir con los objetivos propuestos y verificar las hipótesis del trabajo de investigación.

Las entrevistas a actores destacados nos permitirá precisar en qué aspectos la organización incorpora criterios socialmente responsables a la hora de tomar decisiones.

Consultaremos *fuentes primarias* como son los libros de RSE, las entrevistas a actores destacados y las observaciones de campo. Pudiendo así obtener información que me permita recabar datos amplios y no meramente conceptuales, para construir conclusiones más claras y enriquecedoras al trabajo.

Obtendremos mayor información a través de *fuentes secundarias* tales como diarios, revistas especializadas, informes periodísticos y páginas Web que nos permitan probar la hipótesis planteada y cumplir los objetivos propuestos.

## CAPÍTULO I

### “RSE – Empresa – Concepto – Antecedentes”

Antes de introducirnos en la Responsabilidad Social Empresaria, debemos comprender la dinámica de funcionamiento de toda empresa. Las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran en constante interacción con su ambiente externo, realizando intercambios continuamente. La permeabilidad de sus fronteras, que la separan del ambiente externo, permite el intercambio de información, recursos y energías en ambos sentidos, produciéndose un feedback que retroalimenta el sistema. Este sistema de - “entradas”- y - “salidas”- nos permite identificar la relación existente entre las organizaciones y su ambiente. En este sentido, la sustentabilidad y permanencia en el tiempo de una organización dependerá tanto de su eficacia a la hora de alinear sus metas y propósitos con los del ambiente, como de su capacidad de reacción, adaptación y respuesta a las necesidades de su ambiente.

El modelo tradicional de empresas como unidades económicas productivas, se puede entender como un **contrato económico** entre empresa y sociedad, basado en producir, generar empleo, invertir y responsabilidad en el pago de impuestos fiscales al Estado, encargado de redistribuir la riqueza y realizar las inversiones públicas necesarias en busca de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Por lo que el bienestar de la sociedad solo sería posible en condiciones de funcionamiento óptimas tanto del mercado como del Estado.

Sin embargo, la insatisfacción de la sociedad debido a las distorsiones del mercado y la ineficacia y debilidad estatal, hizo que el contrato económico sea limitado e ineficiente. En un entorno de economía globalizada y de apertura comercial, en el que *el óptimo privado ya no coincide con el óptimo social*, la globalización de la información ha llevado a las empresas a tener una mayor exposición social y visibilidad mundial, evidenciando que la relación empresa – sociedad – medio ambiente – debe cambiar, ya que demuestra que es necesario por parte de las corporaciones tomar conciencia acerca de una perspectiva sustentable a largo plazo, si desean realmente ser competitivas. Replanteándose de esta forma el modo en que deben actuar, para rendirle cuentas no sólo a sus accionistas, sino también a todo el conjunto de actores sociales que están ligados directa e indirectamente a la organización, y de esta forma, construir valor.

Debido a esto, el contrato económico, establecido en un primer momento entre la empresa y la sociedad ha quedado obsoleto, produciéndose un quiebre

que ha dado lugar a un fuerte proceso de resignificación de los roles y responsabilidades que las organizaciones deben cumplir ante quienes tienen algo en juego en su actividad, en pos de favorecer la competitividad y sostenibilidad de la misma en el tiempo.

Este proceso de reasignación de roles significa un cambio de paradigma, que ha dado lugar a un nuevo tipo de **contrato social**, que complementa al contrato económico, ya que las organizaciones deben ampliar su visión empresarial sustituyendo aquella que sólo funciona a partir de la generación de utilidades a cualquier precio, planteándose nuevos retos para los empresarios, a los cuales ya no sólo les debe importar cuánto van a ganar sino como lo van a hacer, debido a que se encuentran bajo presión de la sociedad, que le exige un mayor compromiso social y transparencia.

Ahora bien, este reposicionamiento social del mundo corporativo exige del mismo, un *nuevo compromiso social* de acción, en favor de integrar las metas empresariales con el desarrollo sustentable de la sociedad y el medio ambiente. Esta filosofía empresarial socialmente responsable, da lugar a lo que comúnmente llamamos Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

### **CONTRATO SOCIAL ¿De qué estamos hablando?**

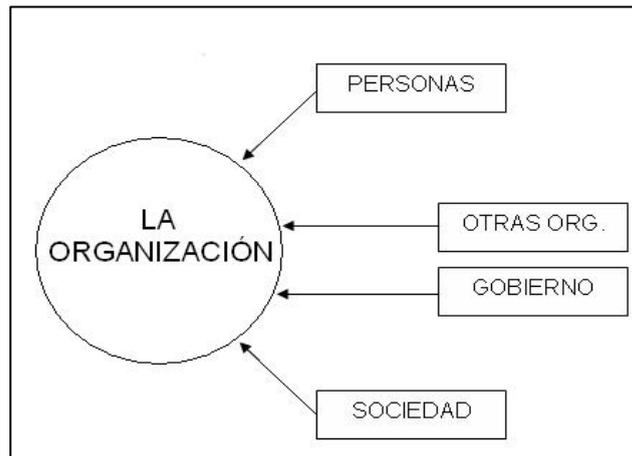
En su libro “Administración de Recursos Humanos” Wayne Mondy y Noe definen el contrato social como “...*La serie de reglas y supuestos escritos y no escritos sobre las relaciones aceptables entre los diversos elementos de la sociedad. Una gran parte del contrato social está implícito en las costumbres de la sociedad. Como por ejemplo en la integración de las minorías a la fuerza laboral, la sociedad espera que las empresas hagan más que lo que la ley exige*”. “...*Al igual que un contrato legal, el contrato social incluye con frecuencia un quid pro quo. Una parte del contrato se comporta de cierta manera y espera un esquema de comportamiento específico de la otra parte...*”.<sup>7</sup>

Es decir, el contrato social es un contrato *tácito* entre la sociedad y la organización, a través del cual las partes se comprometen a tener un comportamiento acorde a las costumbres de la comunidad y el ambiente donde realizan sus actividades.

Tal como lo ilustra el siguiente cuadro, el Contrato Social se ocupa de las relaciones con personas, el gobierno, otras organizaciones y la sociedad en general.

---

<sup>7</sup>R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación, 2005. Página 30



**Cuadro 1:** El Contrato Social. **Fuente:** Wayne Mondy y Shane R. Preneaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, séptima edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pág. 82.

Pero sin embargo al esquema presentado deberíamos agregarle la relación de la organización con el medio-ambiente. Entonces si podríamos definir la interacción de la organización con cada uno de ellos de la siguiente forma:

- ✓ **La organización y las personas:** De acuerdo con Peter Senge “...El pleno desarrollo de las personas, está en el mismo plano que el éxito financiero de la organización”<sup>8</sup>. Es decir que debe existir una relación íntegra entre la organización y los individuos, lo cual requiere de un pacto basado en un compromiso compartido con ideas, problemas valores, metas y procesos de administración. Reflejando unidad, gracias y equilibrio. Los pactos reflejan la índole sagrada de las relaciones.
- ✓ **La organización y otras organizaciones:** Las empresas deben encargarse de construir relaciones respetables con otras organizaciones, sean estas de índole directa – competidores, proveedores – ó de índole indirecta – centros educativos, de salud.
- ✓ **La organización y el gobierno:** La relación con el gobierno, constituye una parte fundamental del contrato social, ya que el estado debe ser el encargado de regular y controlar el funcionamiento de las organizaciones. Pero al mismo tiempo, los empresarios le exigen a éste que cumpla con sus funciones como administradores: elaboración de índices de información verídicos, involucramiento del sector empresarial en la toma de decisiones, apertura de las barreras comerciales, entre otras.
- ✓ **La organización y la sociedad:** A partir del contrato social las organizaciones deben ampliar su visión empresarial sustituyendo aquella que solo funciona a partir de la generación de utilidades a cualquier precio y no se deben limitar al respeto de las normas jurídicas, sino que deben ir un paso más adelante, integrando

<sup>8</sup> Senge, Peter M. *La quinta disciplina*. Ediciones Granica S.A. Argentina, 2004.

voluntariamente en sus prácticas consideraciones éticas y sociales tales como: políticas a favor de disminuir la pobreza, programas de mejoramiento de calidad de vida para los habitantes de la zona, brindar oportunidades laborales a todos los sectores de la comunidad, proveer sistemas de salud de calidad a sus empleados, entre otras.

- ✓ **La organización y medio-ambiente:** Las organizaciones deben comprometerse a garantizar la preservación y conservación del medio-ambiente, cumpliendo con las normativas legales y jurídicas. Sin embargo, el mayor problema radica en que cuanto más se produce, más recursos se necesitan y cuanto más se consume, más desperdicios se generan. Es por esto que las organizaciones se deben comprometer a desarrollar programas de preservación y desarrollo de un medio-ambiente sano. Siendo la comunidad y las organizaciones no gubernamentales las principales controladoras y enjuiciadoras de aquellas corporaciones que no desarrollen procesos orientados a evitar efectos colaterales negativos en el medio-ambiente.

En efecto, el concepto de RSE se encuentra ligado a cómo las empresas se deben relacionar con su ambiente externo para lograr una eficiente competitividad, continuidad y sostenibilidad de la organización en el tiempo, de manera que logren generar un ambiente propicio para que la organización lleve adelante sus actividades de forma competente.

Es importante aclarar que la idea de RSE no significa que el empresario debe menospreciar la importancia de generar ganancias, sino que éstas no se maximicen a cualquier precio, esto es, entre otras cosas:

- ✓ La destrucción o contaminación del medio-ambiente.
- ✓ La explotación de la mano de obra.
- ✓ Incumplimientos fiscales.
- ✓ La evasión de impuestos.

Este nuevo contrato social, en la actualidad propone que se debe incorporar la sustentabilidad a la gestión empresarial y derribar la creencia de que las organizaciones deben generar productos a cualquier costo, con tal de obtener ganancias. La visión organizacional debe generar valor para toda la sociedad e involucrar tanto a quienes consumen sus productos o servicios, como a quienes no. Es decir, la empresa debe generar valor para toda la comunidad, a través de la armonía de sus resultados económicos con los resultados sociales y ambientales.

Debido a esto es como la RSE ha ganado posiciones en el mundo, dejando de ser un tema de discusión, para pasar a ser una política corporativa central de

las organizaciones que desean progresar y ser competitivas en el mediano y largo plazo.

Si bien todas las definiciones de RSE que hemos analizado son similares y coinciden en los ejes centrales es necesario aclarar que debido a la diversidad conceptual y para unificar criterios y evitar confusiones, este trabajo de investigación tomo como referencia la definición del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidades Sociales de Brasil<sup>9</sup>, ya que la misma nos parece la más ejemplificadora e ilustrativa:

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

### **La importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas**

Para definir las Pequeñas y Medianas Empresas –PyMEs, por su sigla – podemos considerar la surgida de la Fundación Observatorio PyME<sup>10</sup> que aplica una definición de PyMEs basada en los datos de personal ocupado y próximos al tramo entre 10 y 200 personas; las empresas con cantidades de ocupados cercanos a estos límites también se consideran PyMEs debido a las pequeñas fluctuaciones temporales que puede haber en la mano de obra ocupada.

Las PYMES, según la Disposición 147/2006 que modificó la Resolución N° 25/2001 de la ex Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, se clasifican de acuerdo al sector industrial al que pertenecen y según sus ventas anuales (sin impuestos), ya que una PyME puede tener un volumen de ventas anual que en otro sector, la ubicaría en otra categoría (Micro – Pequeña – Mediana).

Por valor de las ventas totales anuales se entiende el valor que surge como resultado del promedio de los últimos 3 años desde el último balance (inclusive) o la información contable equivalente debidamente documentada.

Tamaño/Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicio	Construcción
<b>Micro</b>	\$610.000	\$1.800.000	\$2.400.000	\$590.000	\$760.000
<b>Pequeña</b>	\$4.100.000	\$10.300.000	\$14.000.000	\$4.300.000	\$4.800.000
<b>Mediana</b>	\$24.100.000	\$82.200.000	\$111.900.000	\$28.300.000	\$37.700.000

**Cuadro 2:** Clasificación PyMEs. Fuente: Secretaría Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

<sup>9</sup> El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil, es una organización no gubernamental creada en 1998, con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable.

<sup>10</sup> La Fundación Observatorio PyME es una entidad sin fines de lucro, cuya misión es promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo.

Las PyMEs constituyen en la Argentina uno de los principales motores de la economía y emplean la mayoría de la mano de obra, adquiriendo de esta forma una gran importancia en la estrategia del estado para la generación de ingresos, aumentar el empleo y mantener en movimiento la economía. La importancia de pertenecer al sector PyME radica en los beneficios que pueden recibir las organizaciones con la utilización de los instrumentos y programas de políticas públicas diseñados para el sector.

Las PyMEs, por lo general, se caracterizan por la estructura simple que las conforman. Son sencillas y con pocos mandos jerárquicos, lo que les permite responder de forma inmediata, efectiva y eficiente ante los cambios producidos en el entorno tanto interno como externo, convirtiéndose, su estructura, en una de las principales ventajas competitivas.

En Argentina, los pequeños y medianos empresarios, a través de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, por medio de su estructura de asistencia que les permita implementar de manera descentralizada los instrumentos de política pública de apoyo a las PyMEs en todas las regiones del país, logran acceder a programas de desarrollo eficientes de simple implementación, y las ayudan a superar obstáculos y consolidarse. Para esto los empresarios y el personal directivo deben capacitarse en cuestiones de mercado, implementación de planes de negocio, cuestiones impositivas, formas de mejorar el costo del acceso a líneas de crédito.

Entre las principales ventajas de las PyMEs podemos destacar que tienen una gran flexibilidad y rápida adaptación a los cambios económicos y tecnológicos debido a la flexibilidad de sus pequeñas estructuras laborales. Tienen mayor acceso a planes y programas de apoyo públicos, suelen ser más innovadoras y creativas, son una de las fuentes más importantes de generación de empleo a nivel nacional, son grandes contribuyentes del sistema impositivo, permiten dinamizar la economía, aportan a la productividad, actúan como auxiliares de grandes empresas en la producción industrial o de servicios, mantienen una relación más personalizada con sus clientes, llevan adelante procesos de gestión sencillos y cortos que permiten tomar decisiones estratégicas rápidamente.

También presentan debilidades, entre las que podemos mencionar: mayor volatilidad, son más sensibles a las crisis económicas, el bajo volumen de producción no le permite disminuir sus costos, tienen menor acceso al financiamiento formal, falta de planeamiento estratégico, por lo general su crecimiento no está planificado, falta de profesionales actualizados, dificultad para contratar personal altamente capacitado y actualizado.

### **Las PyMEs y la Responsabilidad Social Empresaria**

En la actualidad, la RSE está relacionada con las grandes empresas,

pareciendo imposible e inalcanzable que la incorporen como una filosofía empresarial estratégica. Si consideramos que el tejido empresarial Argentino está formado por más de un 98% de PyMEs que pretenden sobrevivir en un mercado altamente competitivo, el panorama se vuelve más que favorable para la implementación de prácticas corporativas socialmente responsables. Es por esto que se debe concientizar a todas las organizaciones y tejer lazos entre las grandes y pequeñas empresas para así hacerlas reflexionar sobre el impacto de sus actividades en la comunidad con la cual interactúan y sobre el valor que la RSE le da a la organización.

Ahora bien, quienes se dedican al mundo de los negocios, no pueden ser ajenos a la adopción de una filosofía empresarial socialmente responsable ya que la misma incluye e involucra tanto a grandes corporaciones como a PyMEs y a todos los conjuntos de actores sociales que están ligados directa o indirectamente a su actividad.

*“A pesar de que, hasta ahora, el fomento de la responsabilidad social ha correspondido fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, ésta es importante en todos los tipos de empresa y todos los sectores de actividad, desde las PyMEs a las empresas multinacionales. El aumento de su puesta en práctica en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo. Aunque muchas PyMEs ya han asumido su responsabilidad social, sobre todo a través de su participación a nivel local, una mayor sensibilización y un apoyo más importante a la difusión de las buenas prácticas podría contribuir a fomentar la responsabilidad social entre este tipo de empresas...”<sup>11</sup>*

## **EL PANORAMA LOCAL: ARGENTINA, SANTA FE y LA RSE**

A partir de la década del `90 Argentina se sumergió en un contexto en el que las funciones económicas del estado en relación a las organizaciones se han ido debilitando, como causa de un quiebre en el modelo de sociedad centrado en el estado. Este cambio se dio como resultado de un programa de privatización de empresas públicas llevado a cabo por el gobierno, teniendo como objetivo estratégico que el estado pueda retirarse de la actividad económica directa para así poder aliviar los abultados déficits presupuestarios, en un momento en el que el acceso al crédito era muy limitado.

Las privatizaciones de las empresas públicas lograron mejorar la situación financiera del estado ya que el ingreso de dinero como forma de financiamiento, en un momento en el cual su existencia era escasa tanto interna como externamente y la aceptación de papeles de la deuda pública como forma de pago permitió mejorar el estado de las cuentas externas y de esta forma lograr un

---

<sup>11</sup> Unión Europea. Libro Verde: *Hacia una Estrategia Europea de Seguridad de Suministro Energético*. Europa. 2002.

acuerdo con los acreedores, que desde la década anterior presionaban por la realización de este tipo de operatoria. También se logró perfeccionar la situación fiscal ya que el estado se desligó de aquellas empresas que generaban déficit y las nuevas empresas en manos de capitales privados generarían futuros recursos tributarios con el pago de impuestos.

Pero como consecuencia de estas privatizaciones llevadas a cabo, varias de las actividades y responsabilidades estatales fueron transferidas acelerada e indirectamente hacia el mercado. Adquiriendo el sector empresarial un protagonismo que nunca antes tuvo, incursionando en nuevas áreas de servicios como son la salud y la educación.

Uno de los más grandes y evidentes problemas de la privatización de las empresas argentinas fue la transferencia de las empresas de las áreas de servicios a sectores privados extranjeros. Es decir, por un lado las empresas públicas en nuestro país se extranjerizaron y por otro lado, las empresas públicas de los países centrales se ampliaron y expandieron, absorbiendo grandes compañías como las de telecomunicaciones, gas y salud.

El fracaso del proceso de privatización argentino se puede atribuir, entre otras causas a la prioridad de reducir el déficit fiscal y contener la inflación, antes que aumentar la competitividad y productividad de la industria a largo plazo, por lo que se puede pensar que las políticas aplicadas se vieron conducidas por una visión “cortoplazista” y de apresuramiento, en lugar de aplicarlas de forma gradual.

Como consecuencia de un proceso acelerado con una incorrecta planificación y ejecución, se produjeron cambios estructurales en la propiedad de las empresas, concentrando y consolidando la presencia de los grandes grupos económicos.

La reconversión de las empresas, tuvo también implicancias directas sobre los derechos de los trabajadores, ya que los mismos vieron debilitados los derechos que tenían como trabajadores públicos, como la estabilidad en el cargo.

También se puso en marcha un plan de “retiro voluntario” con el fin de disminuir los planteles de trabajo (con resultado negativo) y se aplicaron nuevos contratos de trabajo flexible por tiempo determinado ó pasantías, eximiendo a las empresas del pago de las cargas sociales.

Sin embargo, la reducción de la capacidad del estado como organismo gerenciador no fue acompañada por un aumento significativo de sus capacidades de control y sanción para fiscalizar el cumplimiento de contratos y normas, por lo cual la sociedad civil adquirió un protagonismo mayor, convirtiéndose en la interpeladora de las empresas a través organizaciones no gubernamentales sin

fines de lucro, exigiendo a las corporaciones el cumplimiento de un contrato social.

Es decir, que la sociedad junto con diversas organizaciones civiles y los medios de comunicación, que aumentaron su poder debido al desarrollo de las telecomunicaciones, se convirtieron en los voceros más importantes de la sociedad misma y pudieron influir positiva o negativamente sobre la imagen de una organización, ya que tienen una variada cantidad de recursos a su disposición.

Debido a esto, las corporaciones han adoptado a la RSE como filosofía empresarial para orientar a la organización sin perder foco en su objetivo principal: generar utilidades, pero esto debe hacerse en base a una ética que considere y evalúe los efectos de las acciones y de los medios utilizados para lograrlo; *¿El resultado?* Un compromiso con la sociedad y el medio ambiente y la satisfacción de sus necesidades.

En lo que refiere al ámbito provincial de Santa Fe, la misma se encuentra localizada en la región más dinámica de Argentina, lo cual le permite adoptar un rol protagónico para su inserción económica, social, política y cultural a nivel nacional y global. Santa Fe se encuentra regionalizada en cinco regiones, cada una de las cuales tiene su centro en las ciudades más importantes del territorio: Reconquista, Rafaela, Santa Fe, Rosario y Venado Tuerto. Esta descentralización fue conformada con el objetivo de lograr que los centros de cada región funcionen como núcleos de articulación, concentración, distribución y redistribución de capacidades, información y recursos.

Santa Fe presenta diversas actividades económico-productivas, entre las cuales se destacan las del sector agropecuario y las agroindustrias. La provincia de Santa Fe agrupa el 20% de las PyMEs nacionales, de las cuales el 86.6% de las organizaciones son pequeñas y el 13.4% restante son medianas. El 56% del tejido empresarial PyMEs esta conformado por cinco ramas industriales, entre las cuales se destacan la de "alimentos y bebidas" con una participación del 22.6%, seguida por la de metales comunes que representa el 12.3%, la de automotores, auto partes y equipos de transporte con una participación del 7.4% del total, la de maquinaria y equipos (excepto maquinaria agrícola e implementos para la industria alimenticia) con una participación del 7.2% y por último la textil, prendas de vestir, cuero y calzado con una participación del 6,6%.

En cuanto al departamento Rosario, el mismo agrupa el 61% de las PyMEs de la provincia.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Datos extraídos del Informe Regional; 2009. Observatorio Pyme regional. Provincia de Santa Fe

Si bien la tarea mas compleja es integrar la RSE a los sistemas de gestión de las organizaciones es razonable pensar, debido a la importancia de la provincia de Santa Fe a nivel Nacional y la gran cantidad de PyMEs en Santa Fe, que si las organizaciones de la región adoptan sus decisiones de negocios respetando los aspectos sociales y medioambientales de la comunidad con la cual interactúan, están integrando - en sus estrategias de gestión - a las partes interesadas, por lo cual van a lograr un gran desarrollo a largo plazo y un valor añadido que redundará en las ganancias de la organización y les permitirá consolidarse como líderes en la región.

En Argentina existen varias organizaciones sin fines de lucro que reúnen a empresarios, ejecutivos y empresas de cualquier tamaño y sector interesados en desarrollar sus negocios de formas cada vez más inclusivas, en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria. Entre las principales encontramos:

- Instituto Argentino de RSE - Centro de referencia nacional en RSE
- MoveRSE – Organización sin fines de lucro que promueve la RSE
- ComunicaRSE – Comunicación de RSE

Pero, la tarea más difícil es hacer que cada vez más empresas integren a sus prácticas los principios básicos de la RSE.

Para comenzar debemos identificar en qué situación se encuentra la organización, ya que los cambios requeridos están ligados más a la forma de hacer las cosas, que a las cosas que se hacen.

### **¿Cuál es el camino hacia la RSE?**

Para implantar un programa de RSE en una organización, lo primero que debemos hacer es determinar en qué situación se encuentra actualmente esa empresa – realizar una **Auditoria Social** –, es decir una evaluación acerca de cuáles son los impactos sociales de las actividades que desarrolla esa organización con el fin de ayudar a la empresa a tomar conciencia acerca de la importancia de la RSE, definir una misión integral en cuanto a lo económico, social y medio-ambiental. Definir y aplicar la estrategia para llevar adelante la misión y establecer los mecanismos de supervisión para evitar alejarse del camino hacia el logro de los objetivos establecidos.

Esta Auditoria Social la podemos llevar a cabo de diversas maneras:<sup>13</sup>

- ✓ Inventario simple de actividades: consiste en una lista de actividades orientadas socialmente, que la empresa lleva a cabo.

---

<sup>13</sup> R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación, 2005. Página 30

- ✓ Recopilación de gastos socialmente importantes.
- ✓ Determinación del impacto social de las actividades de la organización.

Federico Seineldin<sup>14</sup>, de la ONG moveRSE explica que hay que considerar cinco principios rectores para desarrollar un programa de RSE:

- **Ubicación en el ADN y orientación estratégica:** de ser posible reevaluar en forma crítica la visión de la empresa, observando si la misma busca equilibrar sus acciones, abarcando conceptos que incluyan/articulen a la mayor parte de públicos interesados. Como también la declaración y puesta en práctica de valores a través de idearios que acerquen la visión a la misión o códigos de ética democráticos y abarcativos para el management, socios, accionistas y empleados.
- **Visión de integralidad:** Cuando se planifica las acciones de RSE pensar en todos los actores en juego, en el contexto, en lo global y lo local, en la complejidad de las interrelaciones y en el feedback buscado, entre otros. No caer en sólo poner "curitas" o visiones reduccionistas a los problemas.
- **Ritmo y gradualidad:** Es recomendable no querer hacer todo de golpe, el cambio lleva tiempo, sobre todo lo que respecta al cambio cultural, que debe ser transmitido desde los sectores más jerárquicos de la organización hacia abajo, pero con la participación abierta de todos los niveles de la empresa. Es preferible que el programa de RSE tenga un ritmo lento, pero evolucionista y no el vértigo impuesto por metas incumplibles o irreales.
- **Conciencia de equilibrio y de triple creación de valor:** La incorporación de RSE en la empresa, es un nuevo método, que ayuda a recorrer un camino que no tiene fin, y a redefinir constantemente el mismo método que utilizamos, por lo tanto es imprescindible tener como brújula (misión y visión) la sustentabilidad y la creación de valor en lo económico, en lo social y en el medio ambiente.
- **Modelo de gestión:** Con el tiempo y en forma gradual las prácticas de RSE se deberán incorporar en los modelos actuales de gestión, transformándolos en modelos sensibles a la realidad, donde la búsqueda de sustentabilidad, creación de valor cruzado, y la interacción con los públicos interesados en contextos inciertos; les permita resolver problemas concretos del día a día y al mismo tiempo visionar el largo plazo, a través de acciones responsables y cargadas de equidad.

En conclusión, para llevar adelante e introducir a la organización dentro de un programa de responsabilidad social empresarial *en primer lugar* la organización

---

<sup>14</sup> Federico Seineldin: es un reconocido emprendedor y es el presidente de MoveRSE, ONG orientada a la sensibilización y difusión de la RSE. Es co-creador de RARSE, la Red Argentina de ONGs empresariales por la RSE. Fue premiado y reconocido por diversas organizaciones de prestigio debido a su liderazgo social y por su visión de futuro, en el cambio de los modelos de negocios en Latinoamérica.

debe evaluar en qué posición se encuentra actualmente en lo que respecta a RSE y hacia donde quiere ir.

*En segundo lugar* debe planificar las acciones y políticas que llevarán a cabo, para alinear la estrategia de la organización a los principios de la RSE. Estas acciones y políticas deben definirse de acuerdo a las expectativas e intenciones de los principales stakeholders.

*En tercer lugar* la organización debe desarrollar Indicadores de RSE como plataforma de autoevaluación sobre su desempeño, que le servirá para relevar y medir su situación actual en las grandes áreas de actuación que involucra cualquier gestión socialmente responsable: Valores y Transparencia; Stakeholders internos; Stakeholders externos; Medio Ambiente; Proveedores; Gobierno y Sociedad.

*En cuarto lugar*, se deben establecer y desarrollar mecanismos de supervisión y auditorías sociales, para determinar cuáles son los impactos sociales de las actividades que desarrolla la organización en lo que respecta a RSE, para así realizar las correcciones adecuadas, en caso de ser necesario.

*En quinto lugar* se debe establecer y desarrollar el programa de RSE que la organización desarrollará en los próximos años, para así poder comunicárselo a la totalidad de la organización. Actuando todos en pos de cumplir las metas propuestas.

*En sexto lugar* se debe “poner el plan en marcha”. No es recomendable querer implementar todo de una sola vez, sino que con el tiempo y de forma gradual se debe incorporar la RSE en los modelos actuales de gestión empresarial. Para así poder desarrollar una relación ética entre la empresa y todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y establecer metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad.

*En séptimo lugar* y por último se deben poner en práctica los mecanismos de supervisión y auditorías sociales definidos anteriormente para así poder determinar verdaderamente cuáles son los impactos que tiene en la sociedad las actividades que desarrolla la organización en materia de RSE.

Para que la organización asuma de forma seria su involucramiento en las prácticas referentes a RSE debe desarrollar los instrumentos necesarios para la auto-evaluación y planificación crítica y constructiva y de esta forma poder evaluar la gestión de la organización.

## **Lo que no se mide, no se hace...**

Según explica Javier Cox, - miembro fundador de acción RSE<sup>15</sup> y co-autor del libro Indicadores de Responsabilidad Social Corporativa - para poder medir y reconocer el impacto positivo del desempeño de una organización en la sociedad, las organizaciones deben evaluar el grado de desarrollo de sus estrategias, políticas y prácticas en los distintos ámbitos que involucra la responsabilidad de un “buen ciudadano corporativo”. Los Indicadores son la primera y única herramienta de medición moderna para las empresas de hoy, que marcará un hito en la gestión de negocios del mañana, poniendo sobre la mesa aspectos tan importantes como el clima laboral al interior de la empresa, la aplicación de las normas éticas, la adopción de medidas para el cuidado del medio ambiente, y el aporte de la compañía al desarrollo social de la comunidad, entre otras.

Los indicadores constituyen una herramienta que permite elaborar un diagnóstico del grado de RS de la organización, en cada de una de las actividades que desarrolla, permitiéndole planificar prácticas y actividades en busca de una mejora continua. Es por ello que los indicadores deben servir como motivación para que las organizaciones desarrollen continuamente una gestión socialmente responsable.

Con el objetivo de incentivar y contribuir para que la RSE sea incorporada en el universo de las PyMEs en Argentina, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)<sup>16</sup>, con la previa autorización del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae) pone a disposición la publicación: “Herramienta de Auto-Evaluación y Planeamiento – Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria para PyMEs”; que fue traducida y adaptada al contexto argentino. Este manual constituye un conjunto de herramientas de gestión que posibilitan al micro y al pequeño empresario el diagnóstico y la implementación del proceso de RSE.

Para la auto-evaluación y planificación de los indicadores de RSE, el IARSE desarrolló un cuestionario, dividido en siete grandes temas, medidos por tres tipos de indicadores – Estado ó etapa actual del tema - Validación y profundización del tema – Monitoreo interno del tema.

Los temas abordados, son los siguientes:<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Acción RSE es una organización sin fines de lucro fundada por el sector empresarial chileno. Representa a Chile en el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, coalición internacional integrada por 180 empresas de más de 30 países, unidas por el compromiso con el crecimiento económico, el equilibrio ambiental y el progreso social.

<sup>16</sup> El IARSE es una organización que trabaja para constituirse en un centro de referencia nacional en materia de RSE.

<sup>17</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria; 2010. Indicadores de RSE IARSE-ETHOS PLARSE v 2.0 Disponible en Internet en: < [http://www.iarse.org/new\\_site/site/descargar.php?archivo=82827\\_Indicadores%20PLARSE%202%200%20en%20baja.pdf](http://www.iarse.org/new_site/site/descargar.php?archivo=82827_Indicadores%20PLARSE%202%200%20en%20baja.pdf)> Capturado el 16-02-2011.

▪ **VALORES, TRANSPARENCIA y GOBERNABILIDAD CORPORATIVA**

**AUTORREGULACIÓN DE LA CONDUCTA**

- Indicador 1: Compromisos Éticos
- Indicador 2: Arraigo en la Cultura Organizacional
- Indicador 3: Gobernabilidad Corporativa

**RELACIONES TRANSPARENTES CON LA SOCIEDAD**

- Indicador 4: Diálogo con las Partes Interesadas (Stakeholders)
- Indicador 5: Relaciones con la Competencia
- Indicador 6: Balance Social

▪ **PÚBLICO INTERNO**

**DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN**

- Indicador 7: Relaciones con Sindicatos
- Indicador 8: Gestión Participativa

**RESPECTO AL INDIVIDUO**

- Indicador 9: Compromiso con el Porvenir de los Niños
- Indicador 10: Valoración de la Diversidad

**TRABAJO DECENTE**

- Indicador 11: Política de Remuneración, Beneficios y Carrera
- Indicador 12: Cuidados de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo
- Indicador 13: Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad
- Indicador 14: Comportamiento Frente a Despidos
- Indicador 15: Preparación para Jubilación

▪ **MEDIO-AMBIENTE**

**RESPONSABILIDAD FRENTE A LAS GENERACIONES FUTURAS**

- Indicador 16: Compromiso de la Empresa con la Mejora de la Calidad Ambiental
- Indicador 17: Educación y Conciencia Ambiental

**GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO AMBIENTAL**

- Indicador 18: Gerenciar el Impacto y el Ciclo de Vida de Productos y Servicios
- Indicador 19: Minimización de Entradas y Salidas de Materiales

▪ **PROVEEDORES**

**SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y ASOCIACIÓN CON PROVEEDORES**

- Indicador 21: Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores
- Indicador 22: Trabajo Infantil en la Cadena Productiva
- Indicador 23: Trabajo Forzado en la Cadena Productiva
- Indicador 24: Relaciones con Trabajadores Terciarizados
- Indicador 25: Apoyo al Desarrollo de Proveedores

- **CONSUMIDORES Y CLIENTES**

- DIMENSIÓN SOCIAL DEL CONSUMO**

- Indicador 26: Política de Comunicación Comercial
    - Indicador 27: Calidad del Servicio
    - Indicador 28: Conocer y Gerenciar los Daños Potenciales de los Productos y Servicios

- **COMUNIDAD**

- RELACIONES CON LA COMUNIDAD LOCAL**

- Indicador 29: Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad del Entorno
    - Indicador 30: Relaciones con Organizaciones Locales

- ACCIÓN SOCIAL**

- Indicador 31: Financiación de la Acción Social
    - Indicador 32: Compromiso de la Empresa con la Acción Social

- **GOBIERNO Y SOCIEDAD**

- TRANSPARENCIA POLÍTICA**

- Indicador 33: Contribuciones para Campañas Políticas
    - Indicador 34: Prácticas Anticorrupción y Coima

- LIDERAZGO SOCIAL**

- Indicador 35: Liderazgo e Influencia Social
    - Indicador 36: Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales

Los Indicadores han sido formulados de tal manera que consideran los aspectos comunes a la gestión de RSE en el contexto latinoamericano, a la par que también refiere a preguntas particulares (indicadores binarios y cuantitativos) correspondientes al contexto legal y cultural de Argentina.

Cabe destacar que los indicadores arrojarán en definitiva la etapa en donde se encuentra la organización. El paso de una etapa a otra, exige un gran compromiso y una correcta planificación e inversión por parte de la organización. Es una “imagen” del rol social que las organizaciones desean adoptar.

Si bien la RSE es un concepto positivo y en este sentido gran parte de los indicadores evalúan acciones que denotan responsabilidad social, no deja de evaluar negativamente acciones que denoten irresponsabilidad social por parte de las organizaciones. En la elaboración de los indicadores se incluyen todos los aspectos significativos.

Así mismo se pueden elaborar indicadores propios para cada tipo de industria y tamaño de empresa, evaluando aquellos aspectos más relevantes.

En conclusión, los indicadores de gestión de RSE son una fuerte y útil herramienta de gestión para que la organización pueda realizar una auto-evaluación que le permita planear y mejorar su grado de Responsabilidad Social. La presentación en escala de las diferentes *etapas* proporciona los parámetros a seguir para los pasos siguientes, los *indicadores binarios (si-no) de validación y profundización* establecen los lineamientos necesarios para definir metas de perfeccionamiento dentro de cada tema y el relevamiento de los *indicadores cuantitativos de uso interno*, que puede ser realizado de forma anual y comparado con otros datos históricos, permite un análisis más objetivo de la situación de la empresa, facilitando la elaboración de una auditoría social.

Ya hemos definido que es la RSE, sus tres principales dimensiones y su procedimiento de auto-evaluación... Pero **¿Cuánto les cuesta la RSE a la organización?**

*"...Preguntarnos cuánto cuesta la RSE es una pregunta demasiado vaga. Es como si nos preguntáramos cuánto cuesta comer. La respuesta dependerá obviamente del "menú" que elijamos (esto es, qué concepto de RSE estamos considerando). Lógicamente, de nuestra elección de "menú" dependerán también los resultados: habrá mayores o menores ingresos. Más allá de la dificultad de medir esos ingresos, sí al menos haremos bien en considerarlos en nuestra decisión acerca de cómo implementar la RSE en la empresa."*<sup>18</sup>

Muchos directivos de empresas se preguntan cuánto les costara implementar una filosofía empresarial socialmente responsable. En las PyMEs por lo general, se asocia la gestión de RSE con un incremento adicional en los costos, ya que su implementación responde a las creencias, valores y principios de sus propietarios, que desean obtener una ventaja competitiva que les garantice la supervivencia de la organización en el largo plazo.

Si bien es incuestionable que la responsabilidad social tiene un costo, la realidad indica que el mismo dependerá del concepto que consideremos sobre la RSE. Como bien ya explicamos, muchos confunden RSE con ética empresarial y hay otros que correctamente, entienden a la RSE como una filosofía empresarial de gestión que integra aspectos económicos, sociales y medioambientales. Sin embargo ese costo adicional que le representa a la empresa, debemos analizarlo en función del tiempo, ya que en el corto plazo el costo puede resultar elevado, pero en el mediano y largo plazo la obtención de beneficios para la organización y

---

<sup>18</sup> Zicari, Adrián (2008, 28 de Septiembre). *Cuánto le cuesta la RSE a la empresa*. Diario La Nación Online. Capturado en Internet el 7 de Febrero de 2011 en <http://www.lanacion.com.ar/1053943-cuanto-le-cuesta-la-rse-a-la-empresa>

la mejora del contexto organizacional pueden disminuirlos, otorgándole múltiples beneficios.

Además el costo de la RSE esta indudablemente relacionado con la concepción inicial de las organizaciones. Aquellas empresas que desde un principio optaron por operar bajo un esquema de negocios responsable y han cumplido con todas sus responsabilidades, la RSE no generara demasiados costos adicionales, ya que se encuentra implícitamente en gran parte de su esquema. No es este el caso de aquellas organizaciones que han optado por sustentar sus operaciones en prácticas ilegales, deshonestas, y desleales. Para estas empresas el costo de implementar una filosofía empresarial socialmente responsable será mucho mayor e implicará la revisión y reconfiguración de sus principios, valores, políticas y actividades.

Aquellas organizaciones que deban revisar y reconfigurar sus prácticas institucionales, sus valores, principios y políticas e implementar la RSE como filosofía empresarial de gestión, tendrán muchos costos vinculados, que se verán esparcidos a lo largo de toda la organización y no se concentrarán en un área determinada. Entre ellos podemos nombrar:

- ✓ Costos laborales: Beneficios que se le dan al personal.
- ✓ Costos de supervisión: supervisar el programa de RSE.
- ✓ Costos de certificaciones: capacitación y entrenamiento en RSE.
- ✓ Costos de concientización: capacitación sobre prácticas de RSE.

Ahora bien, no creemos que se deba considerar a la RSE como un costo, sino más bien como una inversión ya que la organización obtendrá múltiples beneficios gracias a la aplicación de una filosofía empresarial socialmente responsable, generándole una mayor eficiencia operativa y económica. La incorporación de una gestión basada en la sustentabilidad y la responsabilidad social aporta un valor agregado adicional y diversas herramientas para descubrir la esencia de los factores que definen el valor, el crecimiento y la sustentabilidad de la organización en el largo plazo.

Es importante destacar que para que la organización pueda obtener beneficios de su filosofía de RSE, la misma debe ser comprendida como una estrategia de gestión empresarial y no como ética empresarial ni filantropía organizacional, ya que las acciones que ejecuta la organización en materia de RSE deben estar integradas y ser constantes.

La idea principal es generar ganancias tratando de no dañar en lo más mínimo al medio ambiente, colaborando con la solución de algunos problemas sociales para así poder lograr un pequeño pero significativo cambio social, por lo que a través de la realización de algunas actividades, se puede lograr un pequeño pero significativo cambio social.

Es así como la RSE esta relacionada directamente con el éxito de los negocios de la organización, a partir de la percepción de sus clientes, según el grado de compromiso e involucramiento de la empresa con la comunidad. El éxito puede ser medido a partir de los beneficios que adquiere la organización. Los mismos serán analizados con mayor detenimiento en el Capítulo III.

## CAPÍTULO II

### “RSE – Ejes de acción”

*En este capítulo, detallaremos cuales son los ejes de acción sobre los cuales “trabaja” la responsabilidad social empresarial y cuál es el marco legal que la regula. Explicaremos cuáles son las políticas corporativas que puede llevar a cabo la organización para trabajar sobre las tres dimensiones ya conocidas – Económica, Social y Ambiental – y qué documentos se han elaborado para establecer parámetros y principios para fomentar y promover de forma voluntaria la RSE.*

Cuando hablamos de ejes de acción, nos estamos refiriendo a aquellas políticas con las que la organización debe comprometerse y centrarse para movilizar a la empresa hacia causas del bien común.

Las tres principales esferas de acción de la organización son: la económica, la Social y la Ambiental.

Aquellas empresas que adhieren a la concepción de RSE como la relación ética y honesta de la organización con todos los públicos con los que se vincula, deberán trabajar sobre una metodología de trabajo y diferentes políticas de acción que permitirán cumplir con las metas y objetivos propuestos e incorporar actividades para generar conciencia y cambios de conducta, promoviendo de esta forma una gestión basada en la sustentabilidad, la cual garantiza el éxito de la organización en el largo plazo. Los grandes temas de actualidad tales como el cambio climático, el crecimiento poblacional, la pobreza, la desnutrición, la contaminación, el agotamiento de los recursos naturales, la deforestación, la alfabetización, entre otros que podemos nombrar, generan riesgos pero a la vez, impulsan a la creación de nuevos modelos de gestión empresarial, que permiten abordarlos y tratarlos de manera mas inclusiva y responsable.

Asumir un rol activo en las cuestiones sociales implica construir y mantener un dialogo continuo con la comunidad ya sea a través de las diversas herramientas comunicacionales que nos brinda la informática ó de vínculos con instituciones representativas, como son las O.N.G. Estar abiertos a la comunidad para construir propuestas de valor que se alineen con la misión y visión empresarial es imprescindible, para poder incorporar prácticas responsables a la organización y generar valor.

Las empresas que prosperan en el largo plazo son aquellas que logran integrar los aspectos éticos a la toma de decisiones y de estas forma definir reglas claras de comportamiento responsable, con las actividades y operaciones principales de la organización. Sin embargo, los propietarios ó accionistas no son las únicas personas importantes en la organización, también lo son los

empleados, la comunidad en la cual interactúa y el medio-ambiente que posiblemente estén contaminando. Es por esta razón que la empresa se ve en la “obligación moral” de redefinir la manera de actuar sobre la sociedad y evaluar los efectos positivos o negativos que se pueden provocar sobre ella.

### **Compromiso con los Empleados**

*“...La realización personal sólo fuera del trabajo ignorando, la significativa parte de la vida que pasamos trabajando equivale a limitar nuestras oportunidades de ser seres humanos felices y completos.”<sup>19</sup>*

Una de las principales responsabilidades de la organización es para con sus clientes internos, es decir con sus propios empleados ya que una correcta gestión del Capital Humano le permitirá a la organización cumplir con los compromisos pactados con los diferentes grupos de interés. Considerando que se cumplen con las obligaciones básicas como sueldos acordes, cargas sociales y previsionales, la empresa debe preocuparse por el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus empleados. Es valioso definir políticas de búsqueda interna, fomentar el trabajo en equipo, buen clima laboral, comunicación clara y eficiente, incentivos y premios, igualdad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres, establecer *códigos de conducta*, *conciliar la vida laboral y familiar de cada uno de sus empleados*, construir una cultura organizacional común basada en los valores y principios de la organización,

Los beneficios obtenidos de este compromiso son varios: reducción del ausentismo, aumento de la motivación en el ámbito laboral, mayor eficiencia en la gestión de capital humano, construcción de una cultura organizacional, mayor compromiso, retención de talentos, mejora de la productividad, personal más capacitado, mejora de la imagen ante los empleados, mayor lealtad.

Para poder determinar en qué nivel se encuentra la organización, se pueden llevar a cabo encuestas de clima organizacional y así detectar el nivel de satisfacción de los empleados respecto de las políticas de RSE internas llevadas a cabo por la empresa. Otra forma es realizando evaluaciones de jefes a subordinados y viceversa, para determinar y evaluar la forma en que se relaciona y comunica el grupo.

### **Compromiso con la Comunidad**

El Compromiso con la Comunidad es uno de los más importantes y visibles de todos los compromisos de la organización. Hace referencia principalmente a

---

<sup>19</sup> Senge, Peter M.; Op. Cit. pág. 13.

las diversas acciones llevadas a cabo por la misma para maximizar sus contribuciones hacia las comunidades en las cuales opera. El objetivo es desarrollar planes de Responsabilidad Social a nivel comunitario, con el fin de fortalecer los vínculos entre la empresa y su entorno, crear lazos estratégicos con la sociedad para encontrar soluciones específicas a nivel local que satisfagan las expectativas de la comunidad. Su protagonismo social está relacionado con la intensidad y perdurabilidad de sus acciones sociales hacia su entorno. Cada empresa deberá fijar las políticas a llevar a cabo, a partir de un análisis de las consecuencias de la actividad empresarial. Las prácticas que se pueden llevar a cabo en esta esfera son variadas, entre ellas podemos destacar: organización de cursos de formación y capacitación para la comunidad, colaboración y alianzas con Universidades, apoyo a asociaciones culturales, participación en ferias y congresos, fomentar las reuniones y festivales vecinales, patrocinio de equipos deportivos locales, mejoras de los servicios públicos en las áreas vecinas a la planta industrial, donaciones monetarias a entidades benéficas, hospitales y organizaciones no gubernamentales que tengan un fin destinado al bien común, programa de prevención de la desnutrición infantil, becas escolares, desarrollar proyectos relacionados con la seguridad vial y la cultura.

Los beneficios obtenidos de este compromiso son infinitos: aumento de las ventas, mayor competitividad en el mercado regional, mejora de la imagen institucional, reconocimiento de la sociedad, fidelización del cliente, atracción de nuevos talentos.

### **Compromiso con los Clientes**

El compromiso con los clientes, se ve reflejado básicamente en la calidad de los productos y/o servicios y en los modelos de gestión de la organización. El objetivo es establecer y desarrollar una relación transparente, responsable y de largo plazo basada en la confianza mutua e intereses compartidos. Desarrollar relaciones que sobrevivan en épocas de recesión y se intensifiquen en épocas de crecimiento, es el objetivo para conservar el vínculo de confianza y respeto mutuo. Entre las acciones que se pueden llevar a cabo, podemos nombrar: certificación de los procesos de gestión de clientes, encuestas de satisfacción y aplicación de planes de mejora, desarrollo de códigos de ética, rechazo a las prácticas abusivas de cobranza, protección de la información, transparencia, expansión hacia zonas excluidas con la visión de impulsar la inclusión social comercial, constante foco en la innovación de productos y servicios, crear departamentos de atención al cliente con el objetivo de ofrecer soluciones rápidas y eficientes, permanecer cerca del cliente final para poder brindarle soluciones efectivas.

Los beneficios de este compromiso, probablemente sean los más visibles y fáciles de constatar: aumento de las ventas, fidelización de clientes, mejora de la imagen corporativa, aumento de la cartera de clientes, diferenciación y distinción

de marca en el mercado, mayor lealtad comercial, desarrollo de negocios rentables.

### **Compromiso con los Accionistas**

El compromiso entre la organización y los accionistas se debe basar en construir una relación de confianza, transparente y sostenible, para lograr generar resultados económicos que satisfagan las expectativas de ambos y permitan que la organización se sitúe en una posición estratégica, reinvertiendo continuamente, con el objetivo de crear valor y obtener ganancias, sin descuidar las responsabilidades sociales. La organización debe reducir al mínimo los riesgos, sin resignar rentabilidad y brindar toda la información necesaria a los inversores para así poder educar e informar sobre la situación de la empresa tanto en el mercado bursátil como en la sociedad. Debe cumplir no sólo con la legislación vigente sino con las mejores prácticas a nivel internacional. Entre las prácticas que puede llevar a cabo la organización, podemos destacar: Crear un departamento de relaciones con inversores, ofrecer diversas vías de comunicación exclusivas para sus accionistas, publicación de revistas periódicas con información pertinente, actualizada y confiable que les permita tomar decisiones de mercado, informes anuales de gobierno corporativo.

Los beneficios de estas prácticas se ven reflejados en el balance social y contable de la organización: mayor captación de inversores, transparencia informativa, inversiones basadas en la ética, compromisos de ambas partes, mejora de la imagen en el mercado bursátil, acciones con precio constante, tendiente a subir. Incremento de la influencia de la empresa, favorecer su cotización y aportar beneficios a la hora de pedir préstamos ó financiación.

### **Compromiso con los Proveedores**

Este compromiso con los proveedores, se fundamenta en establecer relaciones comerciales beneficiosas para ambas partes basadas en el respeto y la transparencia y de esta forma extender los compromisos a lo largo del tiempo. Se debe priorizar a aquellos proveedores que promueven y actúan de acuerdo a principios y valores de equidad y respeto tanto por el medio-ambiente como por la sociedad. Se debe valorar positivamente aquellos proveedores cuyos impactos económicos, sociales y medio-ambientales son menores. Para esto la organización tiene que: desarrollar un programa de evaluación de gestión de calidad de proveedores tanto del producto y/o objeto de la compra, como así de las políticas que desarrolla la empresa proveedora para su producción. Comprar a proveedores locales para promover el desarrollo económico de las comunidades donde opera la organización. Implantar como norma la evaluación, certificación y homologación continua de proveedores. Impulsar la RSE en toda la cadena de valor del proceso productivo. Exigir a los proveedores que sean “respetuosos” con el medio-ambiente de la misma forma que lo es la compañía.

Los beneficios de este compromiso son variados: transparencia en los métodos de evaluación y elección de proveedores, fomenta la RSE, valora la responsabilidad medio-ambiental, transmite una imagen cohesionada y seria al homogenizar e integrar todos sus procesos dentro de la filosofía de RSE, colabora a la certificación de normas ISO.

### **Compromiso con el Medio-Ambiente**

Las acciones llevadas a cabo y las decisiones que tome la organización tendrán un impacto sobre el medio-ambiente, ya sea positivo o negativo. Es por esto que la empresa debe contribuir al desarrollo y mantenimiento sostenible del medio-ambiente, económicamente viable. Los problemas medio-ambientales que en la actualidad aquejan a la sociedad, han sido originados y atribuidos principalmente a la contaminación de las grandes corporaciones, por lo cual las empresas han tenido que adoptar un nuevo rol social, ofreciendo soluciones y dando una respuestas frente a las constantes presiones de la sociedad civil y de diferentes organizaciones no gubernamentales que han adoptado un papel muy importante en los últimos tiempos. Es así como se ha construido una nueva concepción de empresa, que no sólo se tiene que avocar a producir y obtener ganancias, sino que además debe actuar ejecutando acciones para la preservación y el desarrollo del medio-ambiente, satisfaciendo las necesidades de la población actual y sin comprometer las de las generaciones futuras, apoyando el desarrollo y la implementación de tecnología sostenible. Las políticas y prácticas que se pueden poner en marcha en este ámbito son: concientización en el ahorro de recursos naturales no renovables, campañas de educación medio-ambiental, plantación de árboles, patrocinio de entidades que apoyan el desarrollo sustentable medio-ambiental, utilización de materia prima certificada en cuanto a su origen, campañas de reciclado y recolección de residuos tóxicos (ej: pilas), trabajar con sistemas de gestión ambientales certificados, promover la responsabilidad medio-ambiental de sus proveedores, concientizar sobre la reducción de la contaminación acústica y la generación de residuos fomentando la reutilización y el reciclaje.

Los beneficios de este compromiso son: reducción de los costos operativos debido a la eficiencia del uso de recursos (mayor eficiencia en el uso de la energía y recursos naturales), mayor reputación e imagen de marca, reducción de impactos ambientales, mejor calidad de productos, condiciones favorables en el proceso de manufacturación, estimula la innovación hacia el diseño de nuevos productos y/o servicios.

Las organizaciones no gubernamentales – O.N.G – que fomentan la protección del medio-ambiente juegan un destacado papel en la formación y movilización de la opinión pública, ya que tienen un gran poder de convocatoria, lo cual le permite ejercer una presión constante sobre todas aquellas empresas que no cumplan o no actúen de forma responsable, ya sea la propia empresa o alguno de sus proveedores. Debido a esto las empresas están sometidas a constantes

escraches y manifestaciones que le generan una “mala prensa” y una mala imagen que repercute directamente sobre su actividad comercial, por lo cual deben buscar una rápida solución a este tipo de problemas. Hace unos años atrás hubiera sido impensable que una O.N.G participara en las reuniones de directorio de una organización, sin embargo en la actualidad es un hecho cotidiano.

El rol de las O.N.G esta orientado a transmitir las necesidades y demandas de la sociedad hacia el Estado y las Organizaciones, para generar una comunicación tripartita entre la organización, la sociedad y el Estado, a través del cual le permita a las empresas lograr una efectiva aplicación de las políticas de RSE que desborden los límites legales y judiciales establecidos por el Estado en pos de generar un beneficio interno – para la Empresa - y externo – a la Sociedad.

### **Compromiso Gobierno y RSE**

Para explicar este compromiso, debemos volver a aclarar que la RSE ha nacido debido al devenir del Estado como organismo regulador y controlador, por lo cual las Organizaciones han adquirido un nuevo rol social.

Si bien la RSE es una filosofía de gestión empresarial voluntaria y optativa, de acuerdo al Libro Verde de la Comisión de la Comunidad Europea que la explica como "*La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores*". El estado puede y debe hacer mucho por fomentar la RSE, no imponiendo, sino sensibilizando y premiando a aquellas organizaciones que se integren a esta filosofía empresarial socialmente responsable. Para esto, el Estado debe perfeccionar las herramientas legales de regulación y control, fomentar la aplicación de modelos certificados de gestión empresarial, estimular la creación de gobiernos corporativos cooperativos, fomentar una “nueva cultura organizacional” que promocióne la RSE, brindar apoyo a aquellas organizaciones socialmente responsables.

Los beneficios de este compromiso entre el gobierno y las organizaciones son: fomentar la aplicación de criterios socialmente responsable en otras organizaciones, beneficiar la imagen corporativa, mejorar resultados económicos, reconocimiento oficial y publico por aplicar políticas responsables, mayor creatividad con el fin de fomentar la innovación en la RSE, mayor participación en la toma de decisiones del gobierno.

### **Compromiso con otras organizaciones**

Al adoptar un rol socialmente responsable, las organizaciones deben tener una conducta ética en el trato con otras organizaciones, agencias del gobierno,

organizaciones socias, competidores, proveedores, contratistas ó fundaciones. El objetivo es construir alianzas estratégicas de forma transparente y basadas en la confianza que le permitan a la organización lograr un liderazgo mayor que el individual, para poder promover la RSE en una esfera de acción más amplia a la de la propia empresa. Es decir, la creación de equipos multi-organizacionales y multi-funcionales que le permitirán a la organización crear alianzas, a través de las cuales obtendrá mayores beneficios y maximizará el impacto de sus actividades socialmente responsables, las cuales pueden ser desarrolladas desde diferentes ángulos por cada una de las empresas. Es importante definir claramente los objetivos del grupo y desarrollar una correcta política de administración para que el proyecto sea totalmente transparente y se cumplan los objetivos planteados. Entre las prácticas que pueden llevar a cabo los grupos multi-organizacionales podemos mencionar: desarrollar políticas anti-corrupción, promover el respeto por los derechos de la propiedad intelectual, fomentar la responsabilidad social en las relaciones con otras organizaciones, informar sobre la participación responsable en cargos públicos, desarrollar políticas de competencia justa, donación conjunta con otras organizaciones.

Los beneficios de estas alianzas son: mayor comportamiento ético de las organizaciones, competencia legal y legítima, fomento de las normas de conducta organizacionales, prevención de la corrupción, mayor responsabilidad en la participación política, rendición transparente de cuentas por parte de las empresas, negociaciones honestas y equitativas entre empresas, mayor crecimiento del sector industrial que fomente estas prácticas.

### **Compromiso con la lucha anticorrupción empresarial**

Para definir el compromiso de las organizaciones socialmente responsable contra la corrupción, primero deberíamos explicar *¿Qué es la corrupción?* De acuerdo con *el diccionario de la Real Academia Española*<sup>20</sup>, *corrupción es la acción y efecto de corromper. Corromper es alterar algo, echar a perder, pudrir, sobornar, entregar, pervertir.* En una definición más abarcativa podemos definir a *la corrupción como la violación de las reglas establecidas para obtener una ganancia.* Es decir, la corrupción es un acto ilegítimo que se produce cuando una persona hace uso de su poder, ya sea en el ámbito público o privado, para obtener algún beneficio personal o para su entorno. Es tan culpable quien recibe la coima, como quien la paga.

Las organizaciones deben desarrollar un Plan de Tolerancia Cero con la Corrupción, si es que desean lograr un desarrollo integral sustentable de forma sólida y transparente. Este plan debe garantizar un gobierno corporativo ético, responsable y transparente. Se debe establecer una estrategia de comunicación. Para esto las empresas deben desarrollar un código de ética a través del cual se

---

<sup>20</sup> Diccionario Real Academia Española. Colección Diccionarios Espasa. 22ª Edición. Madrid, 2001.

comprometan a alinear sus principios, reglas y normas éticas con sus prácticas comerciales y de esta forma combatir toda forma de corrupción ya sea interna o externa. Entre las practicas que se pueden detallar en el plan, podemos mencionar: exigir un comportamiento honesto, transparente y justo a los empleados y directivos, no aceptar ningún tipo de “coima”, no permitir los regalos empresariales (los cuales constituyen un soborno de forma encubierta), prohibir la donación de dinero a partidos políticos, establecer procedimientos en los procesos de compra y venta para garantizar la transparencia, asegurar que los directivos de alto nivel den el ejemplo de anticorrupción, apoyar, concientizar e incentivar a los empleados para erradicar las coimas y capacitarlos sobre cómo eliminarla, dar a todos los posibles proveedores la posibilidad de acceder, realizar licitaciones claras y desarrollar una relación transparente con los medios de comunicación con el fin de dar a conocer una imagen real de la organización.

Es valido destacar que el plan anti-corrupción y el código de ética por sí solos no resolverán el problema pero si se los complementa con un correcto control legal y contable, constituyen una poderosa herramienta para combatir las prácticas de corrupción.

Los beneficios de llevar a cabo un plan anti-corrupción y establecer un código de ética, están a la vista: mejora la imagen organizacional, contribuye al fortalecimiento de las instituciones que apoyan al sector empresarial, atrae a nuevos inversores, crea confianza en los negocios, mayor compromiso y relación con los empleados, fortalece la ley y las instituciones democráticas que apoyan el sector privado, permite identificar a posibles socios corruptos ó de riesgo, evita la “condena social” y “legal” de ser sorprendido en actos de corrupción.

Ahora bien, las consecuencias para las organizaciones que son sorprendidas en actos de corrupción son muy graves y hasta quizás irremediables. La corrupción influye directamente tanto en el ámbito externo como interno de la organización. Externamente se ve perjudicada por las críticas y juicios de valor por parte de la sociedad, que le generan una imagen negativa y un gran desprestigio. Internamente el “revuelo” ocasionado entre sus empleados quienes probablemente se cuestionen y pregunten ¿dónde estoy trabajando? ¿Dónde han quedado los principios y prácticas éticas de la organización? Generará un problema laboral, ya que destruye lo lazos de confianza construidos repercutiendo muy probablemente sobre la productividad por que se rompe el vínculo construido entre la organización – empleado.

### **Compromiso con Los Derechos Humanos**

Si bien el Estado tiene la obligación de ser el principal responsable de proteger los Derechos Humanos, las organizaciones como miembros activos de la sociedad son también responsables y juegan un papel importantísimo para

promover y asegurar el cumplimiento de los Derechos Humanos. Las organizaciones tienen que apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente. Así también deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos, por lo cual se deben asegurar que se estén respetando los mismos, en toda la cadena de producción – Proveedores, Contratistas -. Entre las prácticas que puede llevar a cabo la organización podemos destacar: ofrecer condiciones dignas de trabajo, denunciar el trabajo infantil, promover la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso o esclavo, concientizar y eliminar todas las formas de discriminación, ofrecer un salario digno a sus trabajadores, libertad sindical.

Los beneficios de este compromiso son: el cumplimiento de leyes nacionales e internacionales que evitan sanciones posteriores, aumento de la producción, mayor rendimiento y productividad del personal, menor rotación, mejor clima laboral, considerable mejora del bienestar social, evita sanciones comerciales y los boicots sociales, garantiza negocios transparentes, mejora la imagen de la marca, protección del capital humano de la organización, importante atracción y retención de talentos, mayor compromiso entre el empleado y la organización, evita las ausencias, tardanzas y rebeldías del personal.

La globalización de la información y de las comunicaciones provocó que las organizaciones estén bajo la observación y evaluación continua tanto de los consumidores como de organizaciones no gubernamentales que son capaces de castigar a las empresas que no incorporan estos principios en toda su cadena de producción. ¿Las consecuencias de no cumplir? Juicios y “escraches” sociales internacionales que le provocan una imagen negativa a la empresa, pudiendo causar la quiebra de la organización.

### **Compromiso con la Cultura**

La cultura regula el comportamiento de las personas por lo cual las organizaciones que desean integrarse a la sociedad como empresas responsables deberán asumir su compromiso con la comunidad: comprometerse y contribuir al desarrollo de la cultura con el fin de que la sociedad tenga una mejor calidad de vida. El compromiso de la empresa con la cultura es una forma de intervención social que le permite a la organización relacionarse e integrarse a la comunidad en la que opera.

Por ejemplo, es importante que la organización colabore en la generación y puesta en marcha de acciones, estrategias y actividades basadas en eventos culturales ó productos artísticos con el objetivo de fomentar y difundir la cultura social. El compromiso que la organización asume con la cultura es una eficiente forma de humanizar los negocios y de integrar los valores culturales de la sociedad.

Entre las actividades que puede desarrollar la organización con el fin de promover la cultura, podemos mencionar: fomentar la lectura distribuyendo de forma gratuita libros, patrocinar eventos culturales, subvencionar proyectos de recuperación de patrimonios culturales (tales como Iglesias, museos, casas), organizar conciertos y recitales, crear centros de formación cultural, realizar muestras de obras artísticas, realizar acciones con el fin de favorecer la inclusión de personas con discapacidades en dichas actividades, facilitar el acceso a estas actividades a toda la población.

Los beneficios del compromiso de la organización con la cultura son entre otros: mejorar la imagen de marca, fomenta el crecimiento cultural de la organización, humanización de los negocios, mayor compromiso social, reconocimiento de la sociedad como “empresa cultural”, ofrecer espacios de formación y aprendizaje permanente a la comunidad.

### **Compromiso con la Sustentabilidad**

En esta investigación consideramos a la RSE y a la sustentabilidad como conceptos similares. El término sustentabilidad se utiliza para referirse a aquellas organizaciones que adoptan una filosofía y una cultura de trabajo que busca el equilibrio entre las tres esferas de acción de la organización: economía, sociedad y ambiente, y hace referencia a ser equitativo entre la esfera económica de producir ganancias para la organización y desarrollar una integración con la sociedad y el medio ambiente, maximizando los impactos positivos y realizando las acciones necesarias para minimizar los negativos.

Para lograr ser sustentables las organizaciones deben definir los principios y valores éticos que las caractericen en su relación con la comunidad y el medio-ambiente. La empresa debe ser capaz de generar ganancias económicas utilizando el factor social y el medio-ambiental como aliados.

Entre las prácticas que puede llevar a cabo la organización para ser sustentable podemos mencionar: fomentar la igualdad de raza, género y la no discriminación, definir prácticas que defiendan los valores sociales, a los niños y a las clases sociales, establecer una igualdad de trato a los empleados, hacer un uso responsable de los recursos del medio-ambiente, concientizar sobre el cuidado del planeta, estimular y fomentar la creatividad e innovación, desarrollar relaciones “ganar-ganar” con los stakeholders, definir un código ético de conducta, una visión clara de hacia dónde va la organización, y establecer mecanismos transparentes de compras.

Los beneficios de ser una organización sustentable son: aumento de las ganancias económicas, mejor relación con los stakeholders debido a la transparencia y confianza en los negocios, mejora de la imagen corporativa,

mayor compromiso y unidad del personal, apertura de nuevos segmentos de mercado, contribuye a reducir los impactos ambientales, mayor confianza con los proveedores al establecer mecanismos de compras claras, fomenta la participación de la sociedad en actividades socialmente responsables.

### **Compromiso con la comunicación de la RSE**

Las organizaciones deben asumir un compromiso, de forma seria, al comunicar sus logros en materia de RSE ya que a partir del mensaje que reciba la sociedad a través de los medios que utilice la empresa, se generara una critica social que podrá repercutir positiva o negativamente sobre la organización. Es por esto que la organización debe asumir un compromiso y llevar a cabo las siguientes prácticas: establecer un diálogo transparente con los medios de comunicación, desarrollar un departamento de prensa ó relaciones públicas de la empresa, gestionar la comunicación corporativa, dar respuestas objetivas, rápidas y verídicas ante algún inconveniente o denuncia hacia la empresa, comunicar objetivamente cuáles son las intenciones de la empresa, no dar información falsa.

Los beneficios de comunicar efectivamente y de manera correcta los logros y actividades socialmente responsable son: la mejora de la imagen corporativa que repercute positivamente sobre las ganancias de la organización, mejor relación con la comunidad en general, comunicación transparente, crear valor para la organización.

Una manera eficiente de comunicar las acciones de RSE es a través de un balance social. *“El balance social es un reporte que busca comunicar la información social y medioambiental directa e indirecta que está vinculada con la estrategia, operaciones, actividades e impactos de la empresa. El balance social está pensado tanto para distribución pública como para uso interno de la compañía y se confecciona una vez al año. Los datos recopilados en el reporte pueden transmitir el cumplimiento con estándares legales (como, por ejemplo, el pago de impuestos), acciones e inversiones en la comunidad (incluyendo, por ejemplo, filantropía y trabajos voluntarios), beneficios para los empleados y condiciones laborales, impactos del ciclo de vida de los productos y actividades para mitigar efectos sobre el medio ambiente, la implementación de sistemas éticos (como, por ejemplo, un compromiso anticorrupción o un código de conducta), y muchos más.”*<sup>21</sup>

### **MARCO LEGAL DE LA RSE**

¿Es posible hablar de un marco legal que regule la RSE?

---

<sup>21</sup> ComunicaRSE (2011). Comunicar la RSE a través de un buen reporte.[Publicación en línea]. Disponible en: <<http://www.comunicarseweb.com.ar/novedades/mundo-06/buenrep.html>> [Con acceso el 10-03-2011].

*“Los intentos por legislar la RSE van a fracasar siempre. Esa es la única conclusión si partimos del concepto clásico de Responsabilidad Social, que ubica su inicio recién donde culmina la obligación legal. Cualquier proyecto que pretenda convertir en ley una práctica responsable no tendrá sentido fuera de su ámbito de aplicación, ya que en el mismo momento en que sea exigible para las empresas, el aspecto que aborde quedará excluido de la órbita de la RSE; automáticamente. Las leyes son el piso de la RSE, no su techo.”<sup>22</sup>*

Sin embargo hoy día diversos organismos internacionales han desarrollado diferentes documentos que intentan establecer parámetros y principios para fomentar y promover de forma voluntaria la responsabilidad social de las organizaciones a lo largo del mundo. Estos documentos a su vez han sido la iniciativa para el desarrollo de normativas y códigos éticos de conducta. De esta forma han logrado impulsar el desarrollo de organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales que tienen como objetivo fomentar, impulsar y desarrollar la RSE.

Entre los principales documentos internacionales que se han desarrollado, podemos nombrar:

#### ✓ **Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas**

De acuerdo a su definición: *El Pacto Global<sup>23</sup> es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.*

La finalidad del *Pacto Global*, el cual fue puesto en marcha en Julio del 2000, aspira a mejorar los mercados globalizados, humanizando los negocios globales haciéndolos cada mas inclusivos y equitativos. Ahora bien, las organizaciones que participan del Pacto Global pertenecen a diferentes sectores industriales y geográficos, pero todas comparten dos características fundamentales: Son líderes en su sector y tienen el deseo de globalizarse responsablemente considerando los intereses de todos sus stakeholders.

Sin embargo, el Pacto Global no constituye un elemento regulatorio legal, sino más bien un Pacto Voluntario que provee el marco general para fomentar y propiciar el desarrollo y crecimiento sustentable y la responsabilidad de las empresas socialmente responsables.

---

<sup>22</sup> Santos, Martín; 1º Congreso Virtual de RSE – Octubre 2010.2011. RSE la conversación; Las leyes son el piso de la RSE, no su techo. [Publicación en línea]. Disponible en: <<http://rselaconversacion.com/2010/09/leyes-rse-equilibrio-dinamico-congreso-virtual-rse/>> [Con acceso el 10-03-2011].

<sup>23</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2011).[Publicación en línea]. Disponible en: <<http://www.un.org/es/globalcompact/index.shtml>> [Con acceso el 10-02-2011].

✓ **Libro Verde la Unión Europea**

El *Libro Verde de la Unión Europea*<sup>24</sup> publicado en el 2001, pretendió “Fomentar un marco europeo para fomentar la RSE tanto dentro de sus fronteras como a escala internacional”. El objetivo principal del documento fue trabajar a partir de las experiencias actuales para fomentar y propiciar el ambiente necesario para el desarrollo de prácticas innovadoras y transparentes en materia de RSE. Desarrollar un marco de comprensión con el fin de plantear la contribución del sector empresarial al desarrollo sostenible.

Entre otras prácticas recomienda incrementar la confiabilidad de la evaluación y validación de las prácticas socialmente responsables poniendo especial énfasis en aquellas referidas a derechos humanos, problemas ecológicos mundiales, gestión integrada de la responsabilidad social, Informes y auditorias sobre la responsabilidad social, calidad en el trabajo, inversión socialmente responsable.

✓ **Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo**

La *Organización Internacional del Trabajo* – OIT - es una agencia especializada de las Naciones Unidas, cuyos miembros son representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores.

La declaración tripartita de la OIT firmada en Noviembre de 1977, es un documento que trata aspectos laborales y sociales de las empresas multinacionales que declara cómo las empresas multinacionales desempeñan un papel muy importante en las economías de la mayor parte de los países y en las relaciones económicas internacionales, las multinacionales deben aportar al progreso económico y social y minimizar y resolver las dificultades que generan las actividades que realizan.

Los principios que figuran en esta Declaración tienen como objetivo guiar a los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las empresas multinacionales en la adopción de medidas y acciones, así como de políticas sociales, en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales, cuya aplicación se recomienda con carácter voluntario.

✓ **Normas ISO**

La *Organización Internacional para la Estandarización* - ISO, por sus siglas en inglés - es un organismo internacional no gubernamental, compuesto por representantes de Organismos de Normalización y Estandarización de diferentes países. Este organismo, tiene por objetivo la elaboración de normas internaciones, industriales y comerciales

---

<sup>24</sup> Unión Europea. Libro Verde: *Hacia una Estrategia Europea de Seguridad de Suministro Energético*. Europa. 2002.

estandarizadas, para el desarrollo y transferencia de tecnologías, métodos de producción y conductas; llamadas Normas ISO.

Las Normas ISO implicadas en el desarrollo de una filosofía empresarial socialmente responsable son la ISO 9.000, ISO 14.000 e ISO 26.000. Explicaremos brevemente cada una de ellas.

#### ○ **ISO 9.000**

La ISO 9000 designa un conjunto de Normas Internacionales de Estandarización para asistir a las organizaciones en materia de Gestión y Aseguramiento de la Calidad. Su aplicación se puede llevar a cabo en cualquier tipo de empresa o sector industrial que este orientado a la producción de bienes o servicios. Esta norma define la manera en que una organización debe operar, sus estándares de calidad, tiempos de entregas y niveles de servicio.

Los ejes de calidad en los que se basan estas normas son: enfoque al cliente, liderazgo, participación de empleados, enfoque de los procesos, enfoque de los sistemas de gestión, mejora continua, enfoque en la experiencia para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores.

Los beneficios de aplicar esta norma de estandarización, entre otros son: Estandariza las actividades del personal por medio de documentos, lograr mayor eficiencia operativa, permitir monitorear los procesos, mejorar la calidad de los productos y procesos de post-venta, mejorar las ventas.

#### ○ **ISO 14.000**

La ISO 14000 designa un conjunto de normas voluntarias para que las organizaciones puedan desarrollar una correcta gestión medio-ambiental con el objetivo de conseguir un equilibrio entre la esfera económica y la ambiental, es decir entre la rentabilidad y los impactos medio-ambientales que la empresa genera. Estas normas están basadas en tres pilares principales: prevención de la contaminación, buscar la mejora continua y el cumplimiento con la legalidad ambiental nacional. Para poder certificar esta norma, la empresa debe asumir un compromiso corporativo transparente con la gestión medio-ambiental.

Los beneficios de aplicar esta norma son: disminuir costos al hacer un uso eficiente de los recursos naturales, mejorar la imagen de marca como empresa responsable medio-ambientalmente, mayor compromiso del personal al involucrarse en la gestión medio-ambiental, se busca la mejora continua y la eficiencia en todos los procesos, mayor conservación del medio-ambiente, facilita la obtención de permisos y autorizaciones al tiempo que mejora la calificación de la organización para acceder a licitaciones públicas.

- **ISO 26.000**

La ISO 26000 (Responsabilidad Social) es quizás una de las normas más importantes en lo que respecta a Responsabilidad Social ya que es una guía global para las organizaciones tanto públicas como privadas que establece líneas y prácticas en materia de Responsabilidad Social pero no tiene propósito de ser certificatoria o regulatoria ya que a diferencia de las ISO 9000 y 14000, la ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación.

Esta norma colabora con las organizaciones en sus esfuerzos por operar de forma socialmente responsable, tal como lo exige la sociedad e integrará la experiencia internacional en materia de responsabilidad social, lo cual permitirá definir y determinar aquellos aspectos que las organizaciones deberán abordar con el objetivo de operar de manera socialmente responsable. ISO 26000 será una herramienta de Responsabilidad Social poderosa para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones. Tiene como objetivo: Ayudar a las organizaciones a desarrollar y mejorar las estructuras de Responsabilidad Social, apoyar a las organizaciones para que desarrollen un efectivo compromiso entre todos los stakeholders en materia de Responsabilidad Social, facilitar la comunicación y difusión de las actividades de RSE, promover la transparencia en las empresas, establecer estándares económicos, sociales y ambientales para el desarrollo sustentable, analizar el estado de la organización y realizar las consideraciones necesarias en cuanto a RSE tanto en empresas públicas como privadas.

La ISO 26000 es importante ya que si bien se han definido a nivel global una serie de principios relacionados con la Responsabilidad Social y también hay muchos programas y asociaciones que fomentan la Responsabilidad Social, el verdadero desafío para las organizaciones radica en cómo poner en práctica esos principios, a través de los diferentes programas. A diferencia de otras certificaciones e iniciativas, la ISO 26000 proporciona una guía de Responsabilidad Social no solo para las empresas privadas, sino también para las públicas, es por eso que habla de Responsabilidad Social y no de RSE.

La norma ISO 26000 es útil para todo tipo de organización independientemente de su tamaño, sector industrial ó ubicación geográfica ya que las ayuda a operar de manera socialmente responsable, proporcionándole una guía sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social.
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.

- Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social.
- Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento Socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia.
- Identificación y compromiso con las partes interesadas.
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

Los beneficios de aplicar esta norma de estandarización, entre otros son: facilita el desarrollo de estrategias sustentables, incrementa la confianza entre los Stakeholders, aumenta las garantías de la RSE al establecer un estándar único, concientiza sobre el desarrollo de estrategias corporativas socialmente responsables.

✓ **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) – “Guidelines”**

La *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* - OCDE - es un organismo internacional, con sede en París, Francia, integrado por 30 Países. Este organismo tiene como objetivo principal suministrar a los gobiernos un ámbito donde discutir, desarrollar y perfeccionar políticas sociales y económicas.

En 1976, la OCDE publicó un documento dirigido a las empresas Multinacionales, el cual fue denominado “Guidelines” - Las líneas directrices – en el mismo se describen los principios y normas voluntarias para una conducta empresarial socialmente responsable que sea compatible con las legislaciones.

En los últimos años Las líneas directrices sufrieron revisiones y modificaciones con el objetivo de actualizar y promover la transparencia en los gobiernos corporativos a través de políticas voluntarias en lo referente a relaciones laborales, gestión social, gestión medioambiental, sobornos, intereses de los consumidores, competencia y difusión de ciencia y tecnología.

✓ **Social Accountability 8000**

La *organización Social Accountability International*, Responsabilidad Social Internacional – SAI, por sus siglas en inglés – es una organización no gubernamental sin fines de lucro, dedicada al desarrollo, la implementación y el control de normas de responsabilidad social

verificables y voluntarias. Su principal objetivo es mejorar las condiciones laborales y sociales, a través del desarrollo y la implementación de una norma de Responsabilidad Social: SA 8000.

La norma SA 8000 es una certificación voluntaria y correctiva que tiene como principal objetivo asegurar una producción ética de bienes y servicios a través del establecimiento de códigos éticos de conducta basados con las prácticas de derechos humanos, justicia social y las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor, para de esta formar proteger a todo el personal que se encuentre bajo control e influencia de la organización ya sea contratado por la propia empresa, como por sus proveedores ó contratistas.

La norma es verificable y auditable independientemente del tamaño de una empresa, a través de un proceso basado en la evidencia que incluye: entrevistas a trabajadores, clientes, proveedores que pueden llevarse a cabo fuera de las instalaciones, recolección de pruebas o evidencia fuera de la empresa (escuelas, iglesias, hospitales), acciones correctivas y preventivas, nivel de involucramiento de las máximas autoridades, registros de cumplimiento de objetivos y control de proveedores.

Los principales lineamientos de SA 8000 se manifiestan en 9 áreas: Trabajo infantil, Trabajo forzado, Salud y seguridad laboral, Libertad de asociación y derecho de asociación colectiva, Discriminación, Disciplina, Horario de Trabajo, Remuneración, Sistemas de gestión.

Aplicar esta norma de certificación permitirá obtener beneficios tales como: mejorar la productividad y la calidad, mayor compromiso entre la empresa y los trabajadores, mayor retención de talentos, permite demostrar de forma transparente que se aplican políticas y procedimientos en materia de RSE, aumentos de las ventas, reducción de accidentes, mejora el clima laboral, genera un mayor involucramiento de la comunidad en causas sociales éticas.

#### ✓ **Global Reporting Initiative**

La *Iniciativa de Reporte Global* –GRI, por sus siglas en ingles – es una institución independiente, formada por miembros de diversos países representantes de organizaciones de derechos humanos, derechos laborales, investigación, medioambientales, corporaciones, inversionistas y organizaciones contables. El GRI tiene como principal objetivo desarrollar y fomentar guías voluntarias para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.

El GRI propone aumentar la calidad de los informes ó memorias de sustentabilidad para poder lograr una mayor credibilidad, transparencia, verificabilidad, comunicación y poder lograr una eficiente comparación entre los informes de diferentes organizaciones. Para elaborar los informes

el GRI toma en cuenta 54 indicadores centrales que están divididos en tres ejes: ambiental, social y financiero.

Los beneficios de integrarse al GRI le permitirá a la organización obtener beneficios tales como: mejora de la imagen corporativa que demuestra el compromiso por el desarrollo sostenible, le permite medir y mejorar su desarrollo debido a la creación de documentos de análisis, determinar el desempeño de la organización en comparación con normas internacionales, la legislación vigente y otras organizaciones.

#### ✓ **Norma AA 1000**

La AccountAbility 1000 es una norma desarrollada por el Institute of Social and Ethical Accountability, que tiene como principal objetivo garantizar la transparencia en las evaluaciones, rendiciones de cuentas, divulgaciones y comunicaciones de la organización sobre la gestión que desarrolla en los aspectos sociales y éticos. Esta norma especifica y describe los métodos y procesos que debe llevar a cabo la organización para comunicar y justificar sus acciones de forma transparente hacia los stakeholders, para que estos puedan analizar y tomar decisiones a partir de ellas. Es una forma responsable de gestión empresarial que integra las expectativas de todos los stakeholders para poder lograr un desarrollo sostenible, por lo tanto la AA 1000 es una norma de procedimientos y no de desempeño.

El intercambio de información y la relación entre la organización y los stakeholders se debe convertir en un proceso de aprendizaje mutuo que le permita a ambas partes definir las metas y objetivos a cumplir y los procedimientos para controlarlos.

Esta norma esta basada en la evaluación de informes de acuerdo a tres principios: Materialidad – El informe debe cubrir todas las áreas de la organización. Entereza – La información debe ser completa y exacta para poder comprender el funcionamiento de la organización. Sensibilidad – La organización debe responder de forma coherente y consistente a las preocupaciones e intereses de los stakeholders.

Como podemos ver, GRI y la norma AA 1000 se complementan, ya que mientras el GRI tiene como principal objetivo desarrollar y fomentar guías voluntarias para la elaboración de memorias de sostenibilidad, la norma AA 1000 garantiza la transparencia en las evaluaciones, rendiciones de cuentas, divulgaciones y comunicaciones de la organización.

#### ✓ **OHSAS 18001**

La norma de Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral – OHSAS, por sus siglas en ingles- fue desarrollada por la British Standards Institution la cual es una organización independiente y global de servicios que permite a las empresas, gobiernos y otras organizaciones incrementar los

beneficios y el acceso al mercado con soluciones basadas en normas y servicios de seguridad. La OHSAS 18001 tiene como objetivo establecer un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad laboral con el fin de ofrecer un ambiente que le permita a la empresa monitorear y verificar los riesgos en cuanto a salud y seguridad para poder aplicar las mejoras necesarias.

Para poder implementar esta norma y desarrollar un procedimiento formal que le permita a la organización reducir riesgos asociados a la salud y seguridad tanto de empleados como de clientes y público en general, la organización debe: planificar para identificar, monitorear y controlar los riesgos, desarrollar un programa responsable de gestión de la norma y una estructura acorde, capacitar y formar a quienes serán los encargados de llevar adelante este proceso, implementar mecanismos de supervisión con el fin de mejorar el rendimiento.

La certificación de la norma OHSAS 18001 le permite a la organización obtener los siguientes beneficios: fomentar y desarrollar un entorno de trabajo seguro y saludable, reducir los accidentes laborales, reducir los tiempos ociosos y los costos relacionados, mayor compromiso con las partes interesadas, aumento de las ventas, mayor confianza de los accionistas, reducción de costos de seguros laborales e indemnizaciones. Así mismo esta norma es compatible con las ISO 9000 y 14000.

### ✓ **Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible**

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible – WBCSD, por sus siglas en Inglés - es una asociación internacional compuesta por más de 200 empresas y con la participación activa de más de 1000 líderes de negocios, que tiene como principal objetivo llevar a cabo iniciativas para implementar prácticas sostenibles en el ámbito de los negocios y ayudar a los hombres de negocios a tomar decisiones que contribuyan de forma eficaz al desarrollo sostenible del medio-ambiente. El WBCSD le brinda a las organizaciones una plataforma para que puedan investigar el desarrollo sostenible, intercambiar experiencias, conocimientos y prácticas con el fin de promover las mismas en diversos foros, junto con la colaboración de los gobiernos de cada país, diversas ONG y Organizaciones intergubernamentales. La misión del WBCSD es proporcionar liderazgo empresarial como impulsor para el cambio hacia el desarrollo sostenible, y promover el papel de la eco-eficiencia, de la innovación y de la RSE.

Los principales lineamientos en los que se basa WBCSD para poder de orientar a los gobiernos, las empresas y organizaciones en el desarrollo sostenible son los siguientes: considera a los negocios como parte de la solución del desarrollo sostenible y al desarrollo sostenible como un medio eficaz a largo plazo como estrategia de crecimiento de las organizaciones. Considera que no existen negocios exitosos en sociedades fracasadas. La pobreza es un enemigo clave de las sociedades. Apertura global de los negocios como estrategia. Se necesita un gobierno que regule los negocios.

La innovación y desarrollo son claves en el desarrollo sostenible. Eficientizar el uso de los recursos naturales. Las organizaciones deben adoptar una política de cooperación más que de competición.

Los objetivos del WBCSD son entre otros: ser un sensibilizador sobre el desarrollo sostenible, participar en el desarrollo de políticas efectivas que contribuyan al progreso humano sostenible, demostrar la responsabilidad y contribución empresarial con el desarrollo de soluciones, promover las oportunidades empresariales para el desarrollo sostenible del medio-ambiente y contribuir a formar un futuro sostenible.

Los beneficios de las organizaciones que se incorporen al Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible son: brinda soluciones ante los desafíos del desarrollo sostenible, brinda una mayor sensibilización sobre la necesidad de cambiar para lograr una sostenibilidad mayor, fomenta el intercambio de prácticas y experiencias entre diferentes organizaciones, fomenta el desarrollo sostenible del medio-ambiente entre diversas organizaciones.

#### ✓ **Principios de Naciones Unidas para la Inversión Responsable**

Los Principios para la Inversión Responsable - PRI, por sus siglas en Inglés – es una iniciativa de adhesión voluntaria que surgió como resultado del proceso coordinado por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) y el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Los PRI tienen como principal objetivo brindarle a los directivos de las organizaciones una serie de directrices que le permitan evaluar los riesgos y oportunidades e incorporar los criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo en la toma de decisiones de inversiones, para así obtener mejores rendimientos a largo plazo y un mayor número de mercados sostenibles y sustentables. Es decir, alinear las inversiones de las organizaciones con los principios de las Naciones Unidas para generar una economía global estable y equitativa. Los PRI están dirigidos a todos los inversores, corporativos e individuales, aunque hacen especial hincapié en los grupos de grandes inversores con horizonte temporal a largo plazo que cuentan con una cartera de negocios muy diversificada.

Aquellos inversores que apliquen estos principios se deberán comprometer a: Al realizar una inversión deberán considerar las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Incorporar las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo a nuestras prácticas y políticas. Exigir a las entidades en donde inviertan que publiquen las informaciones referentes a prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Promover la aceptación y aplicación de los Principios en la comunidad global de la inversión. Colaborar para mejorar la eficacia en la aplicación de los PRI. Informar sobre las actividades que desarrollan y progresos en la aplicación de los PRI.

Aquellas organizaciones que decidan asumir un compromiso y aplicar los PRI, obtendrán diversos beneficios: formaran parte de una red global de organizaciones que le permitirá realizar investigaciones y pruebas en equipo reduciendo costos operativos, mayor reputación de marca al asumir un compromiso publico al integrar los aspectos Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo en la toma de decisiones, obtendrán apoyo de parte de la secretaria de PRI en materia de creación de equipos para la aplicación de los principios.

### ✓ **Principios de Derechos Humanos para Empresas de Amnistía Internacional**

Los Principios de Derechos Humanos para Empresas es una lista que ha elaborado Amnistía Internacional sobre los Derechos Humanos que las empresas multinacionales deben promover y respetar ya que tienen la responsabilidad de contribuir a la promoción y protección de los mismos. Amnistía Internacional es un movimiento mundial que trabaja para promover todos los derechos humanos consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en otras normas internacionales.

Las organizaciones tienen que asumir la responsabilidad de promover y respetar los derechos humanos en todas las actividades que desarrolle. La reputación de las empresas multinacionales se ve influenciada por la postura que adopte frente a los Derechos Humanos y las violaciones a los mismos por lo cual se considera que los proveedores, socios y contratistas de una organización son el fiel reflejo de ella por lo que la empresa debe fomentar el cumplimiento de sus normas con los terceros que colaboran o actúan con ella.

El objetivo principal de los Derechos Humanos es proteger la dignidad inherente a la persona humana, sin tener en cuenta su cultura, raza u origen y por su naturaleza misma son universales. Si no se respetan los derechos humanos, se destruye el Estado de Derecho.

Para mejorar su capacidad de promover y fomentar los derechos humanos las empresas multinacionales pueden: elaborar un documento donde se exprese la política de Derechos Humanos de la organización. Capacitar a los directos y empleados sobre el tema. Permitir el asesoramiento sobre Derechos Humanos de ONG tales como Amnistía Internacional. Desarrollar los mecanismos necesarios para evaluar los efectos de las actividades de la organización sobre los Derechos Humanos.

Los temas abordados en la lista que ha elaborado Amnistía Internacional para control preliminar de principios de Derechos Humanos como ayuda para las empresas multinacionales son los siguientes: Política de la empresa sobre derechos humanos. Sistemas de seguridad. Compromiso con la comunidad. Derecho de los empleados a no ser discriminados. Derecho de los empleados a no ser sometido a esclavitud. Garantizar salud y seguridad a todos los empleados. Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva. Brindar condiciones de trabajo equitativas y favorables. Establecer

mecanismos de vigilancia del cumplimiento de las normas de derechos humanos.

Adherir a los Principios de Derechos Humanos para Empresas de Amnistía Internacional ayudara a las empresas a determinar su papel frente a situaciones de violaciones de derechos humanos o frente a la posibilidad de tales violaciones, mejorara su imagen corporativa al asumir un compromiso publico, generara un mayor compromiso con sus empleados y proveedores, evitara sanciones y multas, fomenta el intercambio de prácticas y experiencias entre diferentes organizaciones, fomenta el respeto y la promoción de los Derechos Humanos, incrementa la confianza con los empleados y los Stakeholders.

## CAPÍTULO III

### **“Beneficios o Contribuciones”**

Las organizaciones que sepan implementar adecuadamente en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, una filosofía de gestión que le permita hacer negocios de forma socialmente responsables integrando los aspectos económicos, sociales y ambientales en sus decisiones de negocios, tienen grandes posibilidades de obtener una serie de beneficios que les facilite un mejor posicionamiento estratégico.

Por posicionamiento estratégico nos referimos al lugar que ocupa la organización dentro de su sector empresarial. Para determinar la posición estratégica de una organización debemos realizar un análisis de su cadena de valor, es decir desagregar las actividades estratégicas más importantes de la empresa con el objetivo de comprender las posibles fuentes de diferenciación y la estructura de costos.

Para mejorar su posición estratégica las organizaciones deben configurar la manera en que realiza las actividades de la cadena de valor de manera distinta a la de sus rivales ya sea a través de la diferenciación o más barato que ellos y que sea adaptable a su propuesta de valor, estableciendo de esta forma una ventaja competitiva.

### **VENTAJAS COMPETITIVAS**

Las ventajas competitivas podemos definir las como aquellas diferencias positivas que diferencian un producto ó servicio del de la competencia. Philip Kotler define a las ventajas competitivas como *“La ventaja sobre los competidores, que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos”*.<sup>25</sup>

Es decir que las ventajas competitivas pueden ser entendidas como aquellos elementos diferenciadores percibidos por el consumidor, ya sea mejor calidad, precio, promoción, servicio, equipo humano que hacen que un producto ó servicio obtenga una ventaja sobre el de su competidor.

---

<sup>25</sup> Kotler, Philip – Gary, Armstrong . *“Marketing”*. Editorial Pearson Educación. México, 2004.

De acuerdo con Collins y Montgomery en su libro “Competir en los recursos: estrategia en los ’90<sup>26</sup> para que una ventaja competitiva sea sostenible a lo largo del tiempo, los recursos y capacidades que la sustentan deben reunir cinco características:

- **Inimitabilidad:** Si es fácilmente imitable, la ventaja competitiva será difícilmente sostenible en el tiempo.
- **Durabilidad:** La mayoría de recursos y capacidades tienen una vida limitada, sobre todo en sectores de un alto dinamismo en donde su valor se deprecia rápidamente.
- **Apropiabilidad:** ¿ha sido la organización la receptora del valor generado por el recurso o capacidad? Los diferentes grupos de interés de la organización pueden estar interesados en apropiarse de parte del valor generado.
- **Sustituibilidad:** ¿es el recurso o la capacidad fácilmente sustituible por otro?
- **Superioridad competitiva:** ¿hay algún recurso o capacidad que genere una ventaja competitiva superior?

Sin embargo Kotler y Gary explican en su libro Marketing<sup>27</sup>, que no todas las diferencias son buenas ó utiles ya que cada diferencia tiene un potencial para crear costos para la organización, además de crear beneficios para el cliente. Debido a esto, la organización debe realizar una minuciosa selección de las formas en que se diferenciara de los competidores. Dicha diferencia debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Importante:** la diferencia proporciona a los compradores meta un beneficio que ellos aprecian mucho.
- **Distintiva:** los competidores no ofrecen la diferencia o la compañía puede ofrecerla en forma más distintiva.
- **Superior:** la diferencia es superior a otras formas en las cuales los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- **Comunicable:** la diferencia es comunicable y visible para los clientes.
- **Exclusiva:** los competidores no pueden copiar con facilidad la diferencia.

---

<sup>26</sup> Collins D.; Montgomery C. “Competing on Resources: Strategy in the 1990’s”. Harvard Business Review, Volumen 73. 1995

<sup>27</sup> Kotler, Philip – Gary, Armstrong. “Marketing”. Editorial Pearson Educación. México, 2004.

- **Costeable:** los compradores pueden pagar la diferencia.
- **Productiva:** la organización puede introducir la diferencia y obtener utilidades.

Aquellos sectores industriales en que los recursos y capacidades tienen una mayor duración ó que evolucionan gradualmente, podrán mantener y sustentar mayor cantidad de tiempo sus ventajas competitivas, en comparación con aquellos sectores que cambian continuamente sus tecnologías y demandas. Por lo general, los orígenes de las causas de una corta sostenibilidad de las ventajas competitivas en el tiempo, son propios del entorno del sector industrial al que pertenece la organización. Actualmente los entornos organizacionales se caracterizan por: la incertidumbre sobre el marco legal y político que las regula, sobre el comportamiento de la competencia y sobre posibles conflictos gremiales. Estos factores dificultan la sostenibilidad de las ventajas competitivas en el tiempo por parte de la organización. De acuerdo con Michael Porter *“Cuando nos referimos constantemente al concepto de ventaja competitiva siempre lo hacemos en el entendido de ventaja sostenida. La base del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja sostenida y si no se comporta así es un simple resultado coyuntural que no hace a la empresa competitiva”*.<sup>28</sup>

### **La Responsabilidad Social Empresaria como Ventaja competitiva**

Como bien ya explicamos en los capítulos anteriores, en Respuesta a la globalización económica y social aparece la Responsabilidad Social, la cual intenta integrar desde una perspectiva estratégica las decisiones de negocios con las alternativas Socialmente Responsables que le permitirán a las organizaciones obtener mayores oportunidades, lograr un progreso continuo, mayor innovación y ventajas competitivas. Esta filosofía empresarial Socialmente Responsable hace que se incorpore una serie de reglas y normas voluntarias que crean un nuevo compromiso de la empresa con la sociedad y el medio-ambiente que se traducen en una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones que la apliquen.

La organización deben abordar esta nueva visión de negocios programando una agenda en materia de RSE que le produzca un mayor beneficio social y medio-ambiental como así también un aumento en las ganancias, en vez de esperar a reaccionar a presiones externas o actuar impulsivamente.

El mercado global es cada vez mas cambiante y oscilante por lo que las empresas deben reforzar y adaptar continuamente sus estrategias y procesos de forma proactiva para poder integrar la RSE a la gestión empresarial y así lograr una mayor valoración por parte de los consumidores, que le otorgara a la empresa una ventaja competitiva.

---

<sup>28</sup> Porter, Michael. “Ventaja Competitiva”. Editorial Vergara, Buenos Aires. 1994

La estrategia empresarial socialmente responsable debe ser exclusiva de cada organización de forma de hacer las cosas diferente a sus competidores ya sea reduciendo costos u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos. Para poder alcanzar un mayor nivel de competitividad la RSE involucra trabajar tanto en las dimensiones internas de la organización como en las externas de forma integrada, logrando de esta forma aprovechar las oportunidades del mercado y cautivando a los clientes y consumidores que dirigen sus preferencias hacia los productos y/o servicios de las organizaciones que demuestren que desarrollan sus actividades y procesos de forma socialmente responsable ya que ofrecen un mayor valor agregado en sus productos y servicios comparación con sus competidores.

En cuanto a la “**Competitividad Interna**” para poder llevar a cabo una gestión responsable la organización debe poner sus esfuerzos y trabajar para poder lograr el mayor rendimiento y eficiencia posible en todos los recursos que utiliza para llevar a cabo sus actividades preservando los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras y maximizando el impacto positivo de sus actividades.

En tanto, lo que refiere a la “**Competitividad Externa**” la organización debe lograr un posicionamiento, diferenciación y reconocimiento como empresa socialmente responsable por parte de los consumidores como resultado de adoptar y cumplir con las normativas y estándares nacionales e internacionales que aspiran a mejorar los mercados globalizados, humanizando los negocios globales haciéndolos cada mas inclusivos y equitativos y preservando el medio-ambiente.

De acuerdo a la forma en que una organización desarrolle sus actividades de forma socialmente responsable lograra un reconocimiento y prestigio por parte de los consumidores que quieren contribuir, de forma indirecta, comprando los productos y/o servicios de las organizaciones que actúen de manera responsable. La RSE un factor clave en un entorno altamente competitivo e influye directamente en la sustentabilidad de los negocios.

La adopción de una filosofía empresarial de negocios que va mas allá del aspecto económico, interesándose e invirtiendo en el desarrollo responsable de los procesos de la organización, satisfaciendo las expectativas de los stakeholders le permite obtener a la organización ventajas competitivas que lo diferenciaran de sus competidores, entre ellas podemos mencionar: Aumentar el atractivo de la empresa en el mercado. Reducir costos operativos. Mayor rentabilidad a largo plazo. Mejorar y eficientizar la productividad. Mayor acceso a mercado globales. Mejora de la gestión de Recursos Humanos. Mayor acceso a fuentes de financiamiento. Contribución a la preservación y mejora del medio-ambiente. Mejor imagen corporativa. Mayor fidelización de clientes. Mayor compromiso con el personal interno. Mayor atracción y retención de talentos. Aumento de la motivación del personal. Reduce el ausentismo. Mejor posicionamiento estratégico. Atracción de inversores.

## **IMAGEN DE MARCA**

De acuerdo con Santesmases<sup>29</sup> la imagen corporativa o de marca podemos definirla como *“una representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca. Es un fenómeno multidimensional que depende de cómo se perciben tales atributos y beneficios”*.

Torin Douglas, en su libro “Guía completa de la Publicidad” explica *“La imagen de marca - su personalidad o carácter - resulta de combinación de factores físicos y emocionales que rodean de un aura que la diferencia de y la hacen mas deseable que otros productos de naturaleza básicamente igual. Aunque el producto debe tener calidad suficientemente alta como para soportar la comparación con los de la competencia, son las características emotivas, no funcionales, creadas por el hombre, el envase, la publicidad y el precio las que determinan el valor de una marca. Es ese "valor añadido" el que permite a una empresa justificar para un producto un precio superior a la media”*.<sup>30</sup>

Es decir que la imagen de marca puede ser entendida como la percepción integrada – sentimientos, pensamientos y expectativas - y “global” que los consumidores y la sociedad en general tiene de la organización. La imagen refleja las percepciones colectivas actuales. La concepción de la imagen de marca esta relacionada con la generación de valor y símbolos entorno a la organización y a su transmisión a través de diferentes medios de comunicación.

La imagen de marca es una percepción que parte de la propia mente de la sociedad y los consumidores, por lo cual no puede ser cambiada directamente por la organización. Sin embargo puede ser analizada para saber en que aspectos la organización debe poner énfasis y actuar para mejorarla a partir de cambios en la identidad, como por ejemplo a través de la publicidad que puede ayudar a crear y mejorar la imagen de marca.

La maximización de la imagen de marca es una de las estrategias mas utilizada en la mayoría de los sectores industriales que compiten por diferenciación. Pero cuando esta no es una estrategia posible, las organizaciones compiten en base a precio, en estos casos la competencia tiende a aumentar. Sin embargo, si la imagen de marca es un elemento diferenciador clave, la organización debe tener muchísimo cuidado al tomar sus decisiones de negocios, ya que toda decisión que afecte negativamente a la imagen puede conllevar un costo enorme y consecuencias “fatales” para la organización.

---

<sup>29</sup> Santesmases Mestre Miguel, es un reconocido escritor español. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Licenciado en Derecho. Es autor de más de seis libros de Marketing.

<sup>30</sup> Torin, Douglas. “Guía completa de la Publicidad”. Editorial QED Publishing. Madrid. 1993.

Las empresas que definan una estrategia basada en la diferenciación deben concentrar sus esfuerzos en establecer imágenes que las distingan de sus competidores y que comuniquen los beneficios y el posicionamiento distintivo del producto ya cuando las ofertas (competidoras), sean similares, los compradores podrán percibir una diferencia basada en la imagen de marca, inclinando su elección hacia a aquella que le ofrezca mayores beneficios.

Para desarrollar una imagen diferenciada, fuerte y distintiva se requiere de mucha creatividad. Los logotipos son muy importantes para la identificación de una marca, deben estar asociados a objetos y símbolos que permitan reconocerlas al instante, reflejando la calidad y los atributos diferenciadores de la marca.

La construcción de la imagen de marca “se hace” con el tiempo de acuerdo al trabajo desempeñado por la organización y a la calidad del producto que ofrecen a nivel de imagen. Hay tres clases de imágenes de las cuales depende el emblema de la marca:<sup>31</sup>

- **Imagen racional:** Que se relacione la imagen con la razón, es decir que se pueda visualizar cierta imagen con el significado, el ejemplo más claro es la Cruz Roja.
- **Imagen Expresiva:** Tiende a crear emotividad, esta reacción es inmediata y nos trasladamos a lo mágico, son fácilmente identificables.
- **Imagen Conativa:** Es paralelo en el plano lingüístico a las formas gramaticales, la idea de esta imagen es de motivar al consumidor y hacer estallar en el sentimiento de deseo e intencionar una actitud de posesión ó compra.

En conclusión, la imagen de marca es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos de la marca por los consumidores. La percepción esta basada en los procesos mentales y la personalidad del consumidor. Es muy importante conocer la posición que la imagen de marca ocupa en el mercado para poder planificar las estrategias de comunicación necesarias para posicionar la marca.

### **La Responsabilidad Social Empresaria como Imagen de Marca**

Probablemente la principal razón que impulsa a la mayoría de los altos directivos a adoptar una filosofía empresarial socialmente responsable es la de mejorar la reputación de la marca y la imagen corporativa .

---

<sup>31</sup> Realos A., Hernando; 2003. Gestipolis; Las características del producto. [Publicación en línea]. Disponible en Internet en: <<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/caracprodhernando.htm>> [Con acceso el 22-03-2011].

Frecuentemente los consumidores prefieren inclinarse hacia marcas que son reconocidas por tener una reputación positiva en áreas relacionadas con la RSE. Las organizaciones deben aprovechar esta situación y maximizar los beneficios de esta reputación positiva ante los stakeholders. Sin embargo, las acciones de RSE de la organización deben estar alineadas con la cultura organizacional, con el objetivo de fortalecer la imagen de marca en primer lugar, para así luego obtener beneficios económicos como resultado de la satisfacción de los stakeholders mediante la generación de asociaciones positivas con respecto a la marca. Es necesario recordar como ya hemos visto, que la empresa no se puede convertir en una entidad socialmente responsable de un día para otro, sino que debe planificar un cambio estratégico para incorporar una filosofía empresarial socialmente responsable.

Muchas organización han asumido, como parte de su filosofía empresarial socialmente responsable un compromiso con el medio-ambiente como una manera de mejorar y reforzar su imagen de marca, lo cual en retomo a la organización le ha permitido incrementar las ventas y atraer mayores inversores ó accionistas. Asimismo, es importante destacar que las organización que integran “la esfera” medio-ambiental a sus decisiones de negocios aparte de generar un reconocimiento por parte de la sociedad, logran obtener beneficios por parte de instituciones de financiamiento, como así también de compañías de seguros por considerarlas empresas menos riesgosas al estar comprometidas con el medio-ambiente y la sociedad.

De la misma manera, aquellas organizaciones que asumen un compromiso con la comunidad, con una participación activa en la misma como forma de fortalecer los vínculos entre la empresa y su entorno externo, creando lazos estratégicos con la sociedad para desarrollar soluciones específicas a nivel local que satisfagan las expectativas de la comunidad, generan una reputación positiva tanto internamente – con sus empleados – como externamente – con los consumidores y la sociedad en general –.

La RSE es un atributo diferenciador de la marca, que le brinda un significado simbólico a los consumidores, los cuales lo perciben como una característica atractiva y positiva de la marca en la cual se ven ó quisiera verse reflejados e identificarse. Generando, creando y manteniendo de esta forma una relación con beneficios para ambas partes. Las organizaciones líderes en materia de RSE son frecuentemente citadas en prestigiosos medios de comunicación internacionales como ejemplo de empresas socialmente responsable y son mejor calificadas por los accionistas que buscan para invertir compañías socialmente responsable con una positiva y sólida reputación.

La imagen de marca es uno de los atributos mas valorados en los mercados globales. Las prácticas corporativas socialmente responsable que la organización comunica tienen el potencial para influir positiva o negativamente en la opinión de la sociedad en general sobre la reputación de una marca. La misma

presencia de la marca en el mercado es el mensaje en si mismo; es un medio de comunicación del mensaje que la organización desea transmitir acerca de la marca. Una reputación positiva basada en el compromiso integro de la organización con la responsabilidad social y con los consumidores es capaz de generar un vínculo de confianza y una mayor fidelización con los clientes, logran así establecer una relación más tolerante ante posibles insatisfacciones o crisis. De igual forma, toda decisión que afecte negativamente a la imagen de la marca puede llevar su reputación a los más bajos estándares generando consecuencias irreversibles.

Sin embargo, de acuerdo a la transparencia y credibilidad con la que se lleve a cabo las acciones de Responsabilidad Social de la organización se diferenciara un mero "marketing social" de una verdadera filosofía empresarial socialmente responsable. Aun peor, quienes deciden no comunicar sus políticas y actividades en lo que respecta a Responsabilidad Social sufren la sospecha y desprestigio de los críticos, de no tener nada que mostrar o de estar ocultando información, generando de sus acciones responsables una "mala prensa". Es por esto que las organizaciones se ven en la necesidad de gestionar y comunicar sus acciones y su estrategia organizacional comprometida con la responsabilidad social y el desarrollo sustentable. Para eso existen varias herramientas y sistemas que sistematizan la información relativa a RSE como por ejemplo la Global Reporting Initiative, analizada anteriormente en el capítulo 2. Otra herramienta muy utilizada son los informes de sostenibilidad los cuales son de acceso público y a través de los mismo la organización comunica sus avances en los ámbitos económico, social y medio-ambiental.

En conclusión, la adopción de una filosofía empresarial socialmente responsable como fuente de mejora de la imagen de marca corporativa, solo será posible en aquellos casos cuando las acciones de RSE de la organización estén alineadas con la cultura organizacional y cuando le brinde un significado simbólico atractivo y positivo a los consumidores, los cuales lo perciben como una característica de la marca en la cual se ven ó quisieran verse reflejados.

## **NEGOCIOS INTELIGENTES** <sup>32</sup>

*"...Conócete a ti mismo y conoce a tu enemigo. Conoce el terreno y el clima..."*<sup>33</sup>

En la actualidad, estamos en una época en la cual la información es una de las claves para obtener ventajas respecto a la competencia. Sin embargo, algo peor que no tener nada de información disponible es tener mucha información y no saber como procesarla. Para que una empresa sea competitiva y sustentable a

---

<sup>32</sup> Adaptación del artículo de Quintanilla, Fabricio; 2010. La palabra Universitaria; ¿Inteligencia de negocios o negocios inteligentes?. Disponible en Internet en: < [http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14:iinteligencia-de-negocios-o-negocios-inteligentes-&catid=35:enfoques&Itemid=62#1](http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=14:iinteligencia-de-negocios-o-negocios-inteligentes-&catid=35:enfoques&Itemid=62#1) > [Capturado el 23-03-2011].

<sup>33</sup> Sun Tzu. El Arte de la Guerra "Estrategias Milenarias Para Lideres De Todos Los Tiempos". Editorial Lectorum. México. 2004.

lo largo del tiempo, sus directivos deben tener acceso inmediato a la información actualizada, vigente y relevante.

Una forma de solucionar este problema es el uso de los negocios inteligentes o más comúnmente llamados “La inteligencia de negocios” – BI, por sus siglas en inglés – que se puede entender como la habilidad para analizar y procesar datos y hechos con el fin de extraer una cierta inteligencia o conocimientos de ellos para tomar una decisión estratégica, generar pronósticos, escenarios posibles, y reportes que faciliten la toma de decisiones con el fin de fortalecer la organización para obtener una ventaja competitiva en el corto y mediano plazo.

Con la evolución y sistematización de los negocios, cada vez más información y datos estaban disponibles para las organizaciones pero la falta de infraestructura para procesarlos y almacenarlos dificultaba su utilización para tomar decisiones de corto plazo, por lo que solo se utilizaban para tomar decisiones de largo plazo ya que el procesamiento de los datos llevaba mucho tiempo. Hoy en día se vincula el concepto de Negocios Inteligentes con la tecnología ya que la aparición de nuevas herramientas, tecnologías informáticas y modelos estandarizados aumentaron la velocidad de recolección y ordenamiento de información lo cual le permite a las organizaciones tomar decisiones inteligentes de negocios en el corto plazo.

Implementar una herramienta de Inteligencia de negocios ayuda a los directivos a crear más valor en las organizaciones. Le permite obtener una ventaja en comparación a sus competidores ya que junta a las personas y a la tecnología para resolver situaciones problemáticas o de incertidumbre. Permite obtener beneficios en: Análisis de ventas; detección de clientes importantes; análisis de productos, segmentación y análisis de clientes; seguimiento a nuevos productos, productividad en líneas; análisis de desperdicios; análisis de calidad; rotación de inventarios, seguimiento de embarques; motivos por los cuales se pierden pedidos, entre otras.

En el mundo de los negocios, la actualidad exige que los directivos de las organizaciones tengan un acceso inmediato a la información actual y de interés, para así de esta forma generar conocimientos y datos que permiten poner en marcha las estrategias y prácticas necesarias. La información adecuada en el lugar y momento adecuado incrementa la efectividad de cualquier organización y le permite tomar decisiones efectivas en el corto plazo.

### **La Responsabilidad Social Empresarial como Negocio inteligente**

Entre los beneficios de implementar una filosofía empresarial socialmente responsable podemos destacar que permite mejorar la habilidad para analizar y procesar estadísticas para tomar una decisión estratégica con el fin de fortalecer

la organización para obtener una ventaja competitiva en el corto y mediano plazo, creando más valor en las organizaciones ya que la RSE supone una visión de integralidad, involucrando y abarcando a todas las dimensiones en las que interviene la organización.

Si bien las organizaciones socialmente responsables deben marcar el camino hacia un mundo cada vez más sustentable, estas no solo deben ser buenas “ciudadanas sociales” sino también generar y desarrollar “Negocios inteligentes”. Hoy en día, las empresas se ven obligadas a implementar diversas estrategias que le permitan ser más abarcativas en su accionar diario de manera de lograr un desarrollo sustentable del medio-ambiente y de la sociedad, mientras logran la rentabilidad planificada. Para esto los directivos de las corporaciones deben tener acceso inmediato a información actualizada, vigente y relevante que le permita definir y desarrollar las estrategias responsables socialmente que implementara la empresa.

Así mismo, los negocios inteligentes son muy importantes para lograr una competitividad responsable pero para lograrlo se requieren políticas inteligentes y establecer un mayor compromiso de las organizaciones que inclinen a los mercados a favor de los negocios responsables e inteligentes.

El acceso a la información y un procesamiento efectivo de la misma le permite a las organizaciones hacer frente a los desafíos sociales, económicos y medio-ambientales del siglo XXI para así de esta forma lograr el uso inteligente de recursos que permitan mantener la rentabilidad al desarrollar negocios socialmente inclusivos y medio-ambientalmente sustentables.

Aquellas organizaciones que tienen como objetivo evaluar su desempeño económico, ambiental y social pueden aumentar la calidad de la información de los ejes - ambiental, social y financiero -, para de esta forma elaborar informes ó memorias de sustentabilidad de una mayor credibilidad, transparencia y verificabilidad que le permiten obtener ventajas competitivas a la organización.

## **RENTABILIDAD**

En *términos económicos*, la rentabilidad podemos definirla como la capacidad que tiene algo para generar suficientes utilidades o beneficios, es decir son los beneficios o ganancias que han sido obtenidos (anterior a los intereses y los impuestos) como resultado de una inversión o actividad económica

En *términos financieros*, podemos explicarla como la comparación entre el beneficio neto (después de pagar los intereses de las deudas) con los recursos propios o recursos invertidos por quien realiza la inversión. La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final

Por lo general la rentabilidad se suele expresar en términos porcentuales (%), por ejemplo: si una inversión tiene una rentabilidad del 50%, nos indica que por cada peso invertido, se obtendrán \$ 1,50 de retorno.

Sin embargo, además de los aspectos económicos y financieros ya mencionados, también existe la denominada *rentabilidad social*. La misma considera que el estado (incluyendo a sus instituciones) y organizaciones privadas deben generarle más beneficios que pérdidas a la sociedad en la que desarrollan sus actividades, independientemente del resultado económico. Es decir que la misma considera las implicaciones que las decisiones de inversión tendrán sobre la sociedad, para de esta forma determinar su rentabilidad.

En el caso de las empresas públicas la rentabilidad social debe ser considerada como un objetivo base ya que el principal objetivo no es generar ganancias sino brindarle una utilidad a la sociedad en general, generándole valor a los mismos.

En el caso de las empresas privadas, cuando se incorpora una filosofía empresarial socialmente responsable y se logra entender que el único objetivo de una compañía no es obtener ganancias, sino también integrar de forma voluntaria las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores para de esta forma poder lograr devolverle algo a la sociedad, a nivel social, económico y ambiental. La rentabilidad social está vinculada a una idea de desarrollo que no agote las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras.

### **La Rentabilidad de la Responsabilidad Social Empresaria**

A lo largo de todo este trabajo de investigación hemos analizado los diferentes y diversos argumentos que justifican la incorporación de una filosofía empresarial socialmente responsable para lograr que las organizaciones sean sostenibles. Sin embargo a muchas empresas y sobre todo a sus accionistas, desean saber si resulta rentable ser una empresa responsable.

Para analizar la rentabilidad económica y social de una organización podemos tomar en cuenta las siguientes clasificaciones:<sup>34</sup>

Las organizaciones *inviabiles* son aquellas que en términos económicos obtienen baja rentabilidad como así también bajos resultados sociales y medio-ambientales.

---

<sup>34</sup> Joya, Jose; 2008. *¿Es rentable la Responsabilidad Social Empresaria?*. Disponible en Internet en: <<http://www.roadmap.es/workspaces/articulos/rentabilidad-de-la-rse>> [Con acceso el 29-03-2011].

Del mismo modo las organizaciones con altos rentabilidad económica pero bajos resultados sociales y medioambientales son organizaciones *no sostenibles*.

En cambio, aquellas corporaciones que logren tener una alta rentabilidad económica y altos resultados sociales y medio-ambientales logran ser *sostenibles*.

En un contexto global en el que los consumidores son cada día más exigentes, la Responsabilidad Social es un factor de éxito empresarial que le permite obtener a la organización diversas ventajas competitivas. En la actualidad los accionistas e inversionistas no solo evalúan la rentabilidad económica sino también la conducta y rentabilidad social de las organizaciones ya que aquellas organizaciones que se inclinan por el respeto de la sociedad y el medio ambiente, ganaran parte del mercado. La RSE contribuye a la generación de una imagen corporativa sólida, transparente y confiable. Sin embargo, es muchas veces la misma sociedad u ONG las que exigen a las organizaciones que se comprometan con la comunidad y el medio-ambiente con el cual interactúan.

Pero si bien es difícil cambiar la forma de actuar en algunas organizaciones, aun mas complicado es hacerlo en aquellas que así como vienen realizando sus actividades de forma no responsable, obtienen resultados económicamente rentables; sin embargo aquellas organizaciones que logran superar los diferentes problemas e impedimentos y poner en marcha planes de RSE, logran importantes beneficios para su negocio que le permitirán aumentar su rentabilidad, entre ellos podemos nombrar: aumentar la eficiencia en el uso de recursos, reduciendo de esta forma costos operativos. Mejorar la imagen corporativa, aumentando la reputación y atrayendo y fidelizando una mayor cantidad de clientes. Acceso a mejores oportunidades de negocio.

En conclusión, la rentabilidad social es el resultado de la contribución voluntaria de la organización al mejoramiento económico, social y medio-ambiental que tiene como objetivo mejorar su imagen corporativa y su situación competitiva. La importancia que ha adquirido para los consumidores el sentirse “parte de” una causa que beneficia a la sociedad y el desarrollo sostenible del medio-ambiente permite que las practicas de RSE incrementen el consumo de los productos ó servicios que estén comprometidos tanto con la sociedad como con el medio-ambiente. De esta forma es como la RSE tiene un impacto tanto en el prestigio como en el valor de la marca, haciendo más deseable su consumo.

## **CAPÍTULO IV**

### **“Desarrollo de la investigación”**

En el presente capítulo desarrollaremos el trabajo de campo realizado como parte del trabajo de investigación con el fin de determinar cómo con RSE la organización puede alcanzar ventajas en el mediano y largo plazo, determinando las ventajas competitivas que le permitan a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) autopartistas de Rosario, aplicar filosofías empresariales Socialmente Responsables. Para esto realizamos entrevistas en profundidad a dueños ó gerentes de las organizaciones analizadas y de esta forma obtener conclusiones que nos permitan cumplir con los objetivos propuestos y verificar las hipótesis del trabajo de investigación.

Es importante destacar que las entrevistas en profundidad son flexibles y dinámicas, descriptivas, semi-estructuradas y abiertas. Las mismas nos permitieron precisar en qué aspectos la organización incorpora criterios socialmente responsables a la hora de tomar decisiones sin saber que lo están haciendo.

### **ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A EMPRESARIO PyMEs**

En todas las empresas consultadas y analizadas, se realizaron entrevistas en profundidad a sus dueños, gerentes o empleados, de forma personal o telefónicamente, en su horario de trabajo. Las entrevistas tuvieron una duración de mas de media-hora en un ambiente de confianza y cordial. En todos los casos se intento lograr que el entrevistado hable con total libertad de sus actitudes, creencias, sentimientos y emociones, lo cual se logro con éxito.

Es importante destacar que para realizar las entrevistas en profundidad elaboramos una guía con los temas a tratar y un conjunto de preguntas abiertas cuidadosamente formuladas (ver página 76). La misma sirve como lista de verificación de los temas a tratar y nos aseguró que obtengamos la misma información de todos los entrevistados, con diversos resultados.

Luego del relevamiento de la información y de las entrevistas en profundidad, se realizó un análisis en función al marco teórico, una comparación de las respuestas obtenidas y se construyó una conclusión, y de esta manera, probar o no, la hipótesis planteada.

## **Universo de estudio**

El universo de estudio que consideramos para realizar las entrevistas en profundidad y poder probar la hipótesis planteada comprendió a empresas cuya actividad principal corresponde a la industria Metalúrgica del rubro autopartes, en las que la cantidad de empleados esta comprendida entre 10 y 200 y localizadas en la Ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

## **Actividad Industrial**

La elección del sector Metalúrgico como objeto de la investigación, responde a que el mismo es un sector industrial muy desarrollado en la región de Rosario que emplea a una gran cantidad de mano de obra. Así mismo, el sector metalúrgico es uno de los que mayores avances registra en materia de Responsabilidad Social Empresaria.

## **Empresas PyMEs**

De acuerdo con la definición de la Fundación Observatorio PyME expuesta en el capítulo II, se consideran empresas pequeñas y medianas a aquellas que cuentan con un total de ocupados entre 10 y 200.

## **Diseño Muestral**

Las organizaciones seleccionadas para el estudio del caso, fueron todas aquellas empresas cuya actividad principal corresponde a la industria Metalúrgica del rubro autopartes, cuya cantidad de empleados esta comprendida entre 10 y 200 y localizadas en la Ciudad de Rosario.

A continuación se dan a conocer las empresas estudiadas en primera instancia, con el nombre con el que se las identificara, a fin de determinar el perfil de los entrevistados:

### **Empresa “A”**

Empresa dedicada a la fabricación de caños de escape para automotores, camiones y máquinas agrícolas. Ubicada en la zona Sur de la ciudad de Rosario. Se entrevistó al titular y fundador de la firma. La empresa cuenta con 21 empleados.

### **Empresa “B”**

Empresa dedicada a la fabricación de bulones de alta resistencia para carrocerías. Ubicada en la zona Norte de la ciudad de Rosario. Se entrevistó a

empleada perteneciente al área administrativa-contable. La empresa cuenta con 11 empleados.

### **Empresa “C”**

Dedicada a la fabricación de faros y ópticas para automotores, camiones y máquinas agrícolas. Ubicada en la zona Oeste de la ciudad de Rosario. Se entrevistó al gerente del área de calidad. La empresa cuenta con 122 empleados.

### **Empresa “D”**

Dedicada a la fabricación de carrocerías para ómnibus. Ubicada en la zona Noroeste de la ciudad de Rosario. Se entrevistó empleada perteneciente al área administrativa-contable. La empresa cuenta con 80 empleados.

### **Empresa “E”**

Dedicada a la importación, fraccionamiento, envasado y comercialización de productos químicos para autopartistas. Ubicada en la zona Suroeste de la ciudad de Rosario. Se entrevistó al titular de la firma y a empleado perteneciente al área administrativa-contable. La empresa cuenta con 15 empleados.

### **Empresa “F”**

Dedicada a la fabricación de mangueras y conexiones de acero para automotores, camiones y máquinas agrícolas. Ubicada en la zona Sur la ciudad de Rosario. Se entrevistó al fundador y titular de la firma. La empresa cuenta con 32 empleados.

### **Empresa “G”**

Dedicada a la fabricación de kits de suspensión para automotores, remolques y semi-remolques. Ubicada en la zona Norte de la ciudad de Rosario. Se entrevistó al hijo del titular y fundador de la firma. La empresa cuenta con 10 empleados.

### **Empresa “H”**

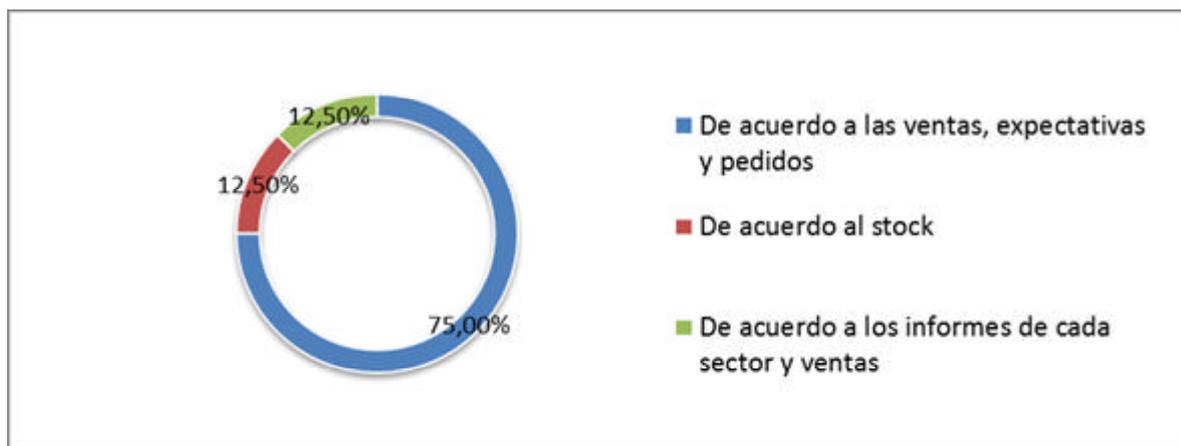
Dedicada a la fabricación de cilindros. Ubicada en la zona Oeste de la ciudad de Rosario. Se entrevistó al titular de la firma. La empresa cuenta con 12 empleados.

En segunda instancia, se entrevistaron 15 empresas más, de similares características, con el fin de verificar si la tendencia se repetía en estas.

## 1.0 Negocios inteligentes

### 1.1 Mecanismos que utiliza la organización para planificar.

El 100% de las empresas estudiadas utilizan mecanismos con el fin de planificar tanto sus ventas como su producción. Sin embargo, solo el 12.5% del total de empresas estudiadas, considera la información provista por cada uno de los sectores para planificar sus ventas y su producción. La demás organizaciones consideran sólo sus stocks de mercadería y notas de pedido de clientes.



Sin embargo, a través de la entrevista se logró determinar que el 75% de las empresas entrevistadas, planifican a menos de seis meses ya que la planificación a largo plazo en casi todas estas empresas de acuerdo a las entrevistas realizadas, es inexistente, se trabaja día a día. Esto se debe principalmente, según manifestaron los propios entrevistados, al accionar del gobierno; que cambia las “reglas del juego” de un día para otro, sin previo aviso, llevando a cabo estrategias cortoplacistas.

En el caso de la empresa “E” que no produce, sino que se dedica a importar. Su importación es constante y se almacena, mientras que el fraccionamiento y envasado se realiza de acuerdo a lo planificado.

## 2.0 Imagen corporativa

2.1 Estrategias que han utilizados las organizaciones analizadas en 1° instancia, para mejorar su imagen de marca en los últimos 5 años.

EMPRESA	"A"	"B"	"C"	"D"	"E"	"F"	"G"	"H"
Mejorar la calidad y atención al cliente	✓				✓		✓	
Mayor publicidad		✓		✓	✓	✓		✓
Participar en ferias					✓	✓		
Contratar agencias y consultoras			✓			✓		
Capacitación a clientes sobre productos					✓			
Ninguna								

El 100% del total de empresas estudiadas, ha utilizado estrategias en los últimos 5 años para mejorar su imagen corporativa. Las empresas A, E y G, han mejorado la calidad de sus productos y la atención al cliente como parte de sus estrategias con el fin de mejorar su imagen, así mismo la empresa E también ha aumentado su publicidad gráfica en revistas especializadas, ha participado en ferias del rubro como así también ha dictado capacitaciones para clientes.

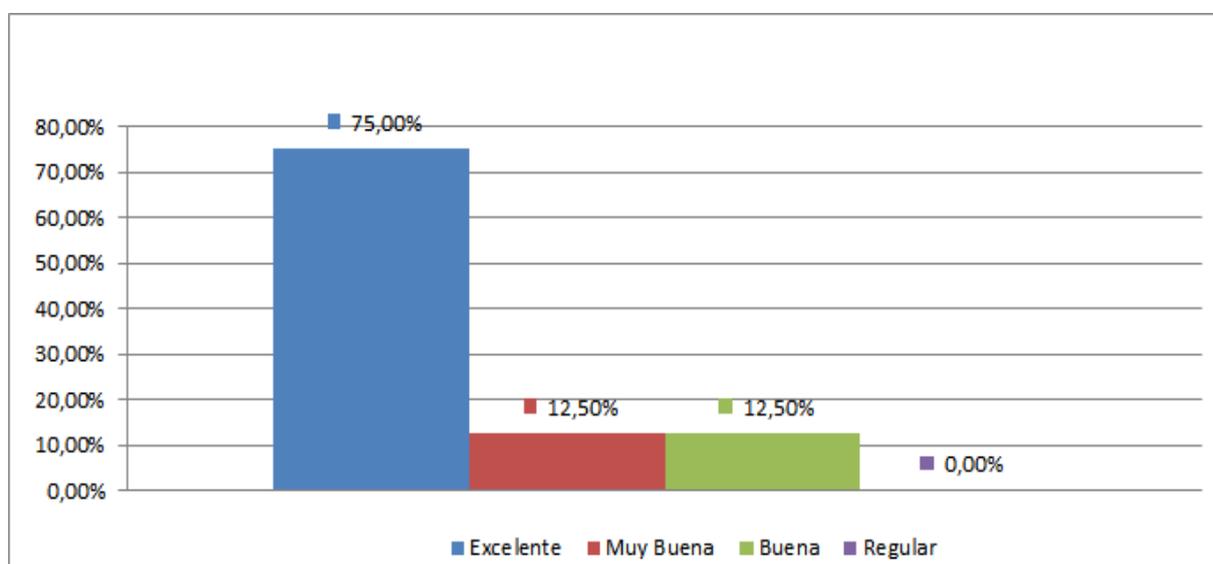
En cambio las empresas B, D y H han aumentado su publicidad en medios radiales, televisivos y gráficos para mejorar su imagen.

Las empresas C y F, han contratado a agencias y consultoras de marketing para mejorar su imagen corporativa, ya que no según explicaron no se siente “capacitados” para hacerlo ellos mismos y necesitan asesoramiento externo. La empresa F así mismo ha participado de ferias del rubro y ha aumentado su publicidad de forma muy agresiva.

## 2.2 Imagen que tiene el cliente interno de la empresa de acuerdo a la visión de la organización.

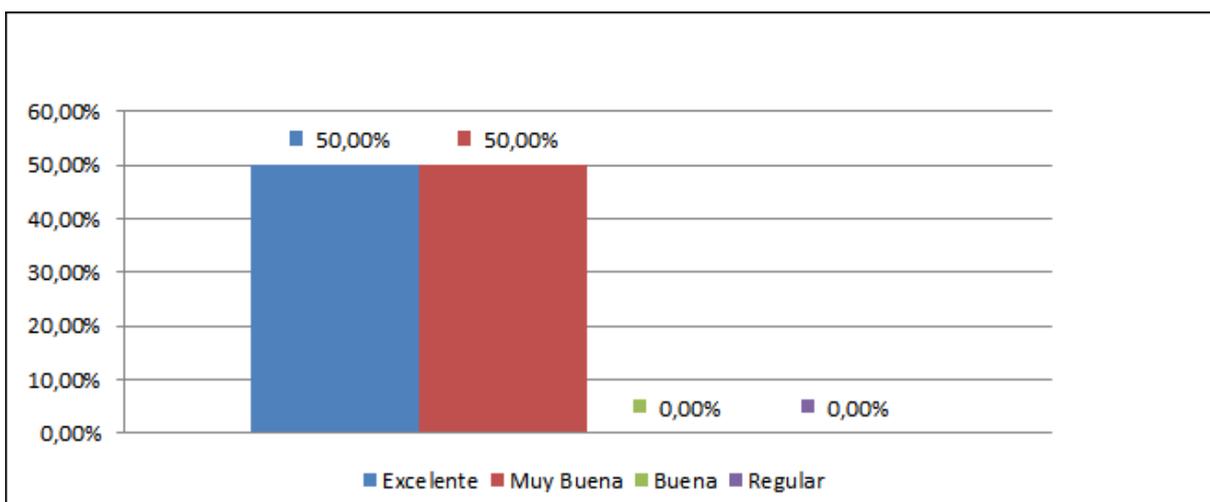
El 75% de los entrevistados, considera que los empleados tienen una excelente imagen de la organización, de acuerdo a su propia percepción sobre el clima interno laboral, que predomina en la empresa y el compromiso de los empleados con la organización.

Solo el 12.5% de los entrevistados considera que la imagen de la organización es buena con sus empleados, ya que si bien existen conflictos laborales, son normales y “pasan en todas las empresas”, según las palabras de su propio titular.



### 2.3 Imagen que tiene el cliente externo de la empresa de acuerdo a la visión de la organización.

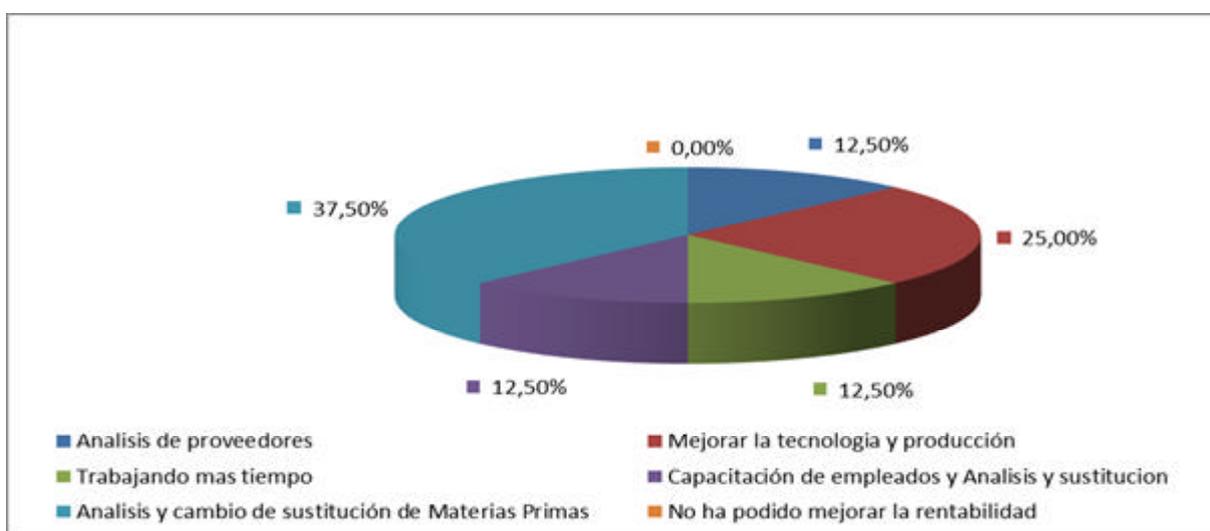
El 50% de los entrevistados, considera que la imagen que el cliente externo tiene de la organización es excelente, de acuerdo a su propia interpretación, pero por sobre todo por la fidelidad de los clientes con la empresa y por la relación de confianza que se ha construido a lo largo de los años.



El otro 50% de los entrevistados considera que el cliente externo tiene una imagen muy buena de la organización. Las empresas C y F manifestaron que han podido determinar esto, en base a estudios de mercados realizados.

### 3.0 Rentabilidad

#### 3.1 Políticas que ha implementado la organización con el fin de mejorar la rentabilidad



El 100% de las empresas entrevistadas, ha podido mejorar su rentabilidad. Como parte de su estrategia para mejorar la rentabilidad, el 37.5% del total de las empresas estudiadas, ha realizado un minucioso análisis de sus proveedores, renegociando y sustituyendo aquellos que no tenían un costo competitivo para la organización. Mientras que un 25% de las empresas ha mejorado la tecnología de producción, lo cual le ha permitido mejorar e incrementar sus márgenes de rentabilidad.

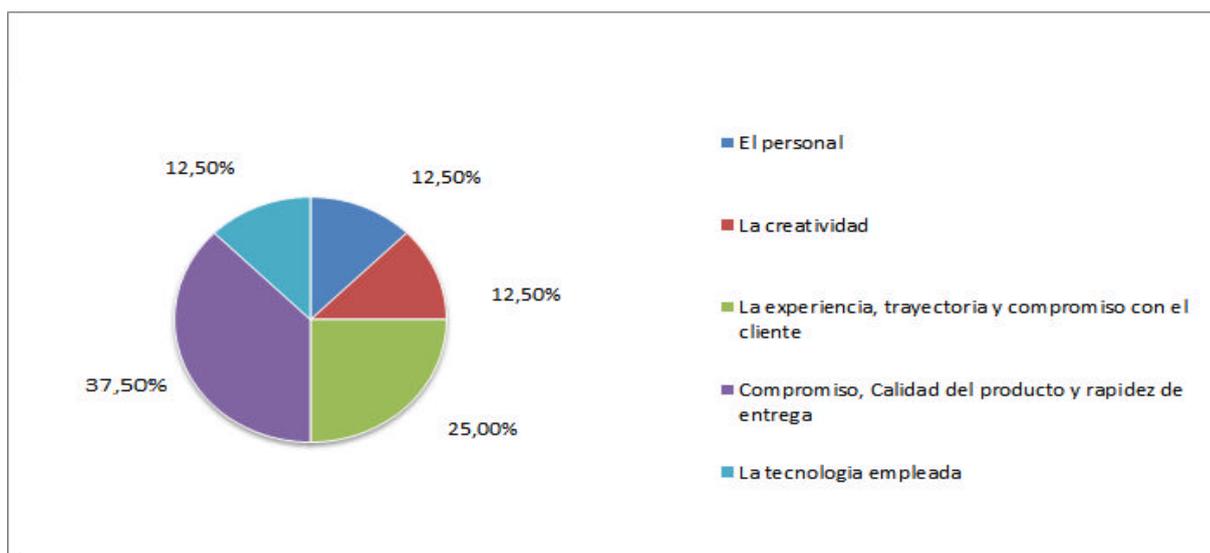
Solo el 12.5% ha logrado mejorar su rentabilidad aumentando la cantidad de horas trabajadas por su personal, mientras que el 12.5% de las empresas restantes ha capacitado a sus empleados y ha analizado y sustituido sus materias primas por otras de mejor calidad o menor costo.

## 4.0 Ventajas Competitivas

### 4.1 Fortalezas de la organización

En lo concerniente a las fortalezas de la organización, este interrogante ha resultado ser dificultoso de responder para los entrevistados, ya que les ha sido muy difícil identificarlas y sobre todo, determinar cuáles de ellas no tenía la competencia.

El 37.5% de los entrevistados respondió que el compromiso con el cliente, la calidad del producto ofrecido y la rapidez de entrega son sus principales fortalezas. Mientras que un 25% considera que lo son la experiencia y la trayectoria de la organización y el compromiso asumido con el cliente.

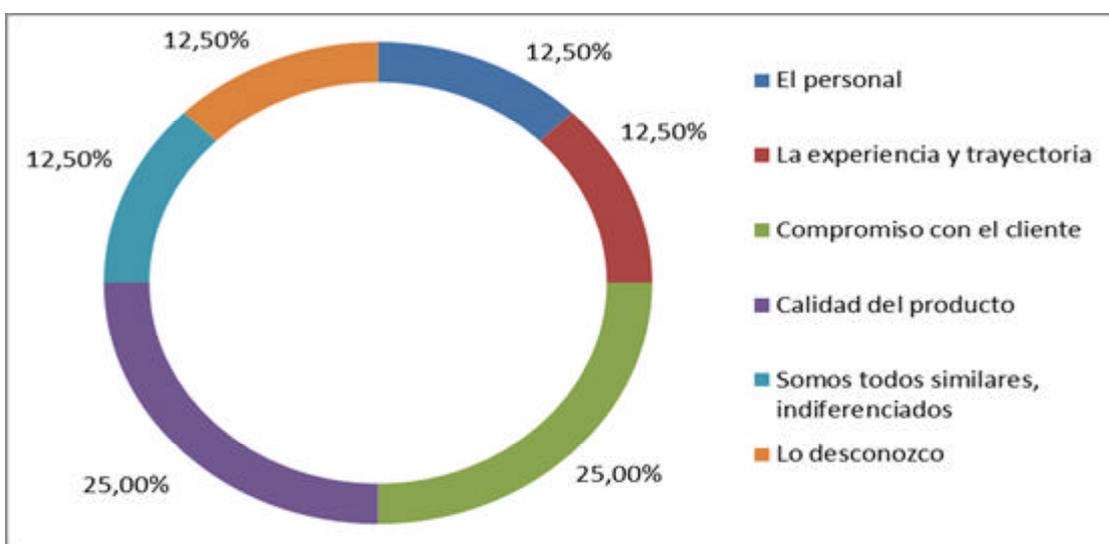


Del 37.5% restante de encuestados, el 12.5%, solo uno, considera que su principal fortaleza sea el personal, ya que para ellos son de suma importancia, así

lo declararon “Sin nuestro personal, no seríamos nada. Este es un ámbito laboral pero amigable y de respeto del uno con el otro”.

Solo el 12.5% de los entrevistados, califica a la creatividad como su principal fortaleza, ya que han logrado desarrollar productos novedosos e innovadores. Mientras que para el 12.5% restante, la tecnología es su principal fuerte.

#### 4.2 Fortalezas de la organización que no tiene la competencia



Al momento de determinar, cuáles de sus propias fortalezas no tenían sus competidores, todos los entrevistados se mostraron inseguros y poco claros al responder. Uno de los entrevistados declaró “desnocerlas”, lo cual indica y nos da la pauta del poco análisis de la competencia que existen en estas empresas.

### 5.0 Certificación de Normas

#### 5.1 Normas que certifica las organizaciones analizadas en 1° instancia,

EMPRESA	"A"	"B"	"C"	"D"	"E"	"F"	"G"	"H"
ISO 9001			✓	✓	✓			
En proceso de certificación de ISO 9001							✓	
Normas químicas (DIN, ASTM, AISI)		✓						
Normas del INTI					✓			
Es muy costoso certificar normas						✓		
Ninguna	✓							✓

Las empresas C, D y E tienen ISO 9001 certificada y de acuerdo al titular de la empresa E, tienen intenciones de certificar ISO 14000 ya que se los exige su proveedor, el cual les vende los productos. La empresa G se encuentra en proceso de certificación de ISO 9001.

Así mismo, la empresa B, certifica tres normas químicas; Normas DIN, especialmente las que hacen referencia a la calidad, propiedades, composición y ensayo de materiales, tanto metálicos, aceros, bronce, etc., como no metálicos, lubricantes, combustibles, etc. Normas ASTM referentes a evaluaciones ambientales del ambiente y normas AISI las cuales son una clasificación de aceros y aleaciones de materiales no ferrosos.

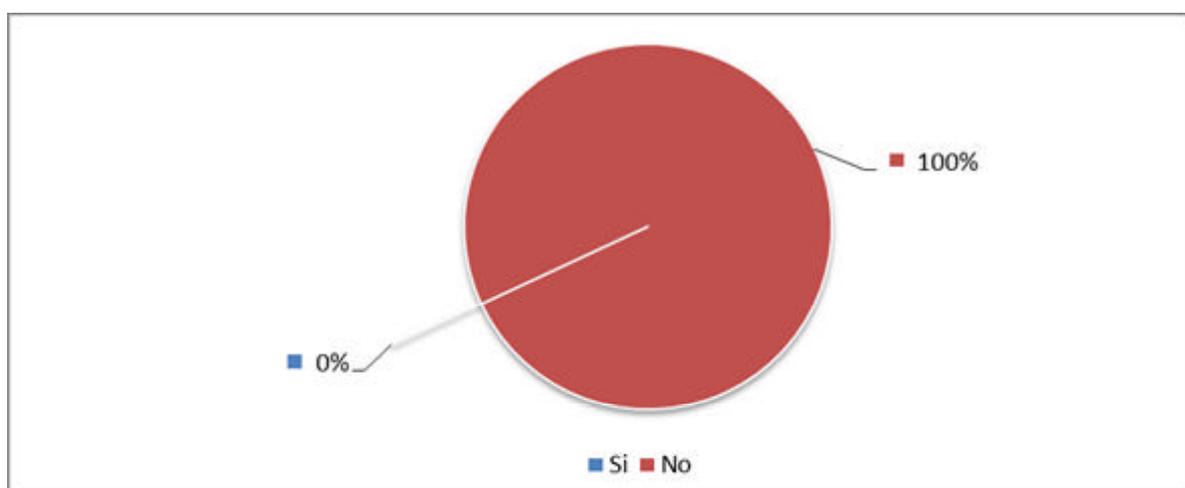
Solo el 37.5% empresas entrevistadas en primera instancia no certifica ningún tipo de norma e incluso una de ellas no lo hace por el alto costo que implica, de acuerdo a como lo manifestó su titular "Cumplimos con la mayoría de los requisitos ISO 9001, pero actualmente está fuera de nuestro presupuesto".

De acuerdo a esta pregunta, podemos determinar que ninguna de las ocho organizaciones analizadas están en proceso o tienen la intención de adoptar la ISO 26000 (Responsabilidad Social) como guía voluntaria que establece líneas y prácticas en materia de Responsabilidad Social pero no tiene propósito de ser certificatoria.

## 6.0 Filosofía Estratégica

### 6.1 ¿Conoce los principios de la Responsabilidad Social Empresarial?

El objetivo de esta pregunta fue determinar si los directivos, titulares o empleados de la organización entrevistada tienen conocimientos sobre la RSE, para así poder comenzar a investigar su grado de implementación en la empresa analizada.



Sin embargo, como respuesta se obtuvo que el 100% de los entrevistados desconocen los principios de la Responsabilidad Social Empresaria y ni siquiera pudieron definirla. La mayoría declaró que “escuche alguna vez, pero nunca me interiorice demasiado”.

## 7.0 Visión

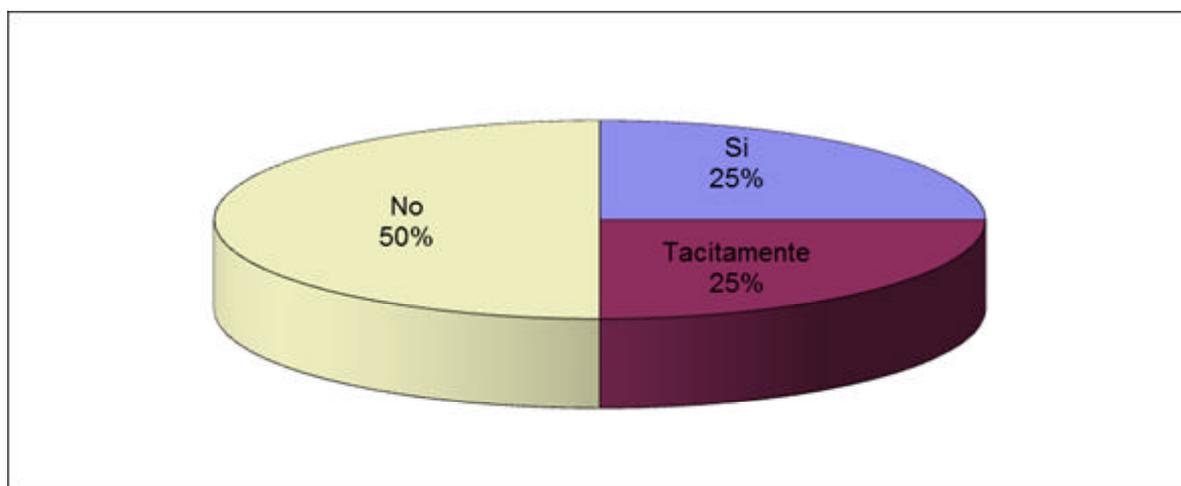
7.1 ¿La organización tiene definida su visión de forma escrita? ¿Cuál es?

En cuanto a la visión, si bien el 50% de las empresas analizadas no la tienen definida de manera formal, en todo ellos hay ansias de crecer, expandirse, ser líderes en el mercado y pensar en el futuro.

Solo dos de las organizaciones la tienen definida de forma escrita y formal:

La empresa C: Consolidar el liderazgo en nuestros mercados sobre la base del conocimiento y satisfacción de nuestros clientes.

La empresa D: En su casi centenario de actividad industrial la empresa pretende seguir creciendo en el rubro al servicio de transporte de pasajeros con la seriedad y compromiso que la caracterizo siempre llegando con permanente innovaciones a nuevos mercados.



## 8.0 Misión

8.1Cuál es la misión de la organización en lo económico, social y medio-ambiental

El objetivo de esta pregunta fue determinar si la organización realiza alguna actividad social y/o medio-ambiental, que sin saberlo forma parte de una filosofía empresarial socialmente responsable.

El 50% de las empresas declaro que no guardan ningún tipo de relación, ni en su planificación, ni en su actuar diario.

Sin embargo, el titular de la empresa A respondió que no tienen ninguna relación estas tres “esferas”, a lo que luego agrego: “continuamente defendemos el medio-ambiente a través de campañas de concientización internas y externas. Como así también realizamos aportes económicos a la vecinal del barrio”. De igual modo, la entrevistada de la empresa B declaro que no guardan ninguna relación en la misión de la organización y que “solo realizan campañas de protección del medio ambiente”.

Mientras tanto las empresas C y D respondieron con su misión:

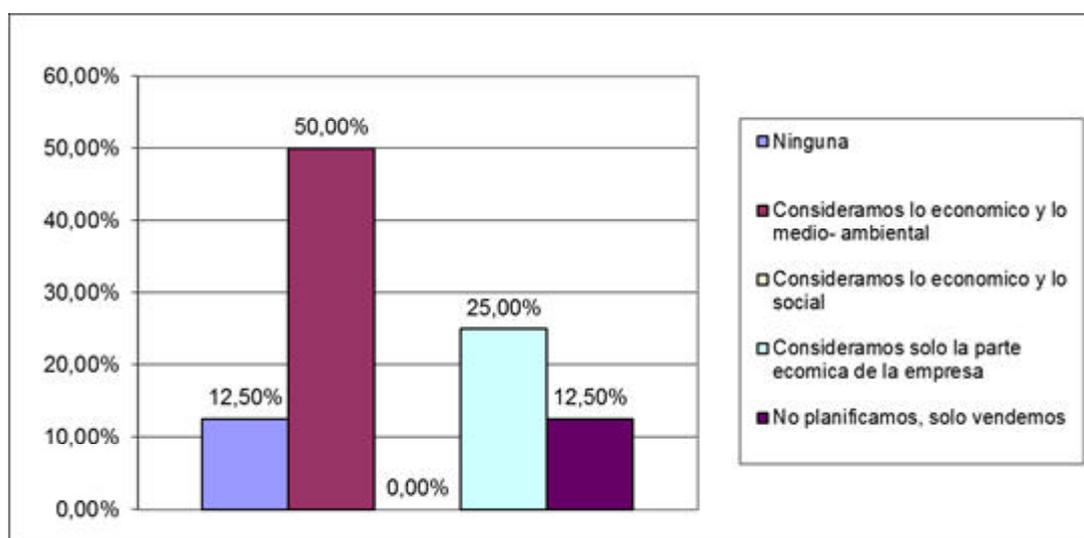
Empresa C: Producir y abastecer exitosamente a todos los mercados que requieran de elementos de iluminación, en especial faros principales de alta calidad para vehículos automotores, de transporte y maquinaria agrícola.

Empresa D: proveedor de carrocerías de ómnibus y servicio post-ventas para transporte de pasajeros.

La relevancia de esta pregunta se logra capitalizar en las respuestas de las empresas A y B, las cuales sin saberlo están ejecutando, en parte, una filosofía empresarial socialmente responsable.

## 9.0 Equilibrio de lo económico, social y medio-ambiental

### 9.1 Qué relación tiene en la planificación estratégica lo social, lo económico y lo medio-ambiental

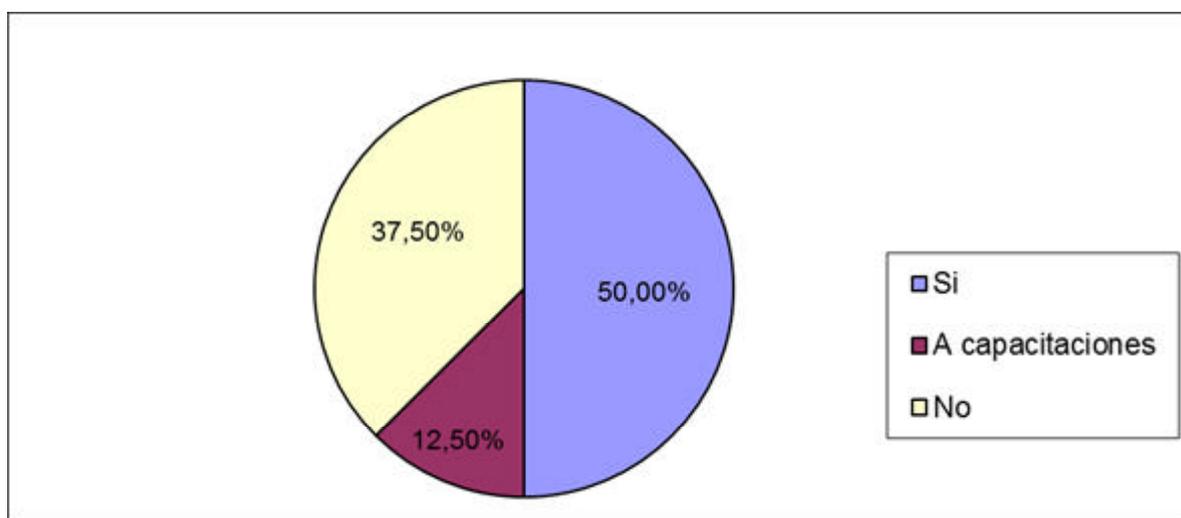


## 10.0 Costos

### 10.1 La organización destina parte de su presupuesto a campañas ó actividades sociales ó medio-ambientales...

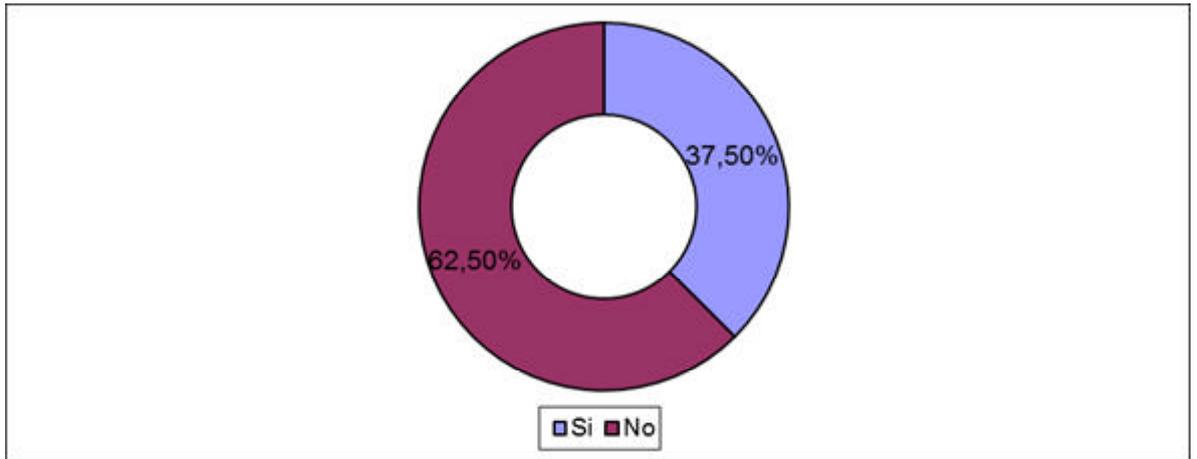
El 37.5% de las empresas analizadas, destina parte de sus presupuestos a actividades medioambientales, tales como capacitación a sus empleados en residuos tóxicos, campañas de concientización sobre los efectos de la contaminación en el barrio; mientras un 25% de las empresas destinan fondos a campañas sociales, entre las que incluyen aportes a la vecinal del barrio y sorteo de planes de financiamiento de viviendas entre sus empleados.

El 37.5% de las empresas restantes, declaro que no destina ningún fondo hacia este tipo de actividades o campañas.



### 10.2 La organización conoce el impacto social o medio-ambiental de las mismas...

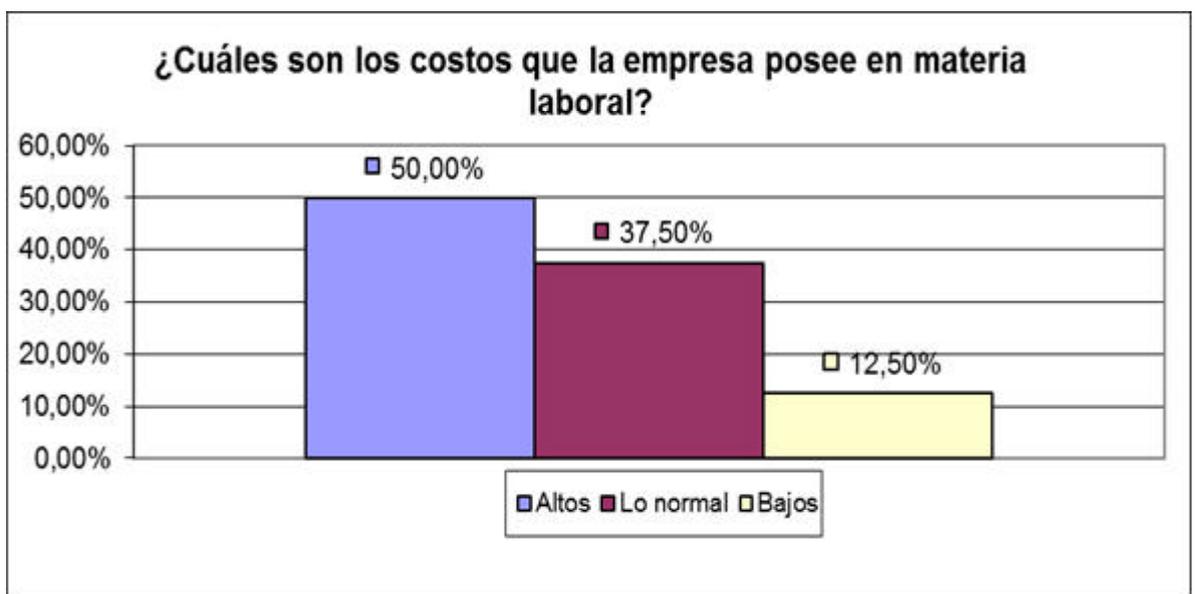
Del 62.5% de empresas que realizan actividades o campañas sociales o medioambientales, solo el 37.5% de ellas se interiorizan en conocer los resultados de las mismas y los tienen en cuenta a la hora de aplicar cambios o planificar. Mientras que el 62.5% restante no se preocupa por conocer los resultados.



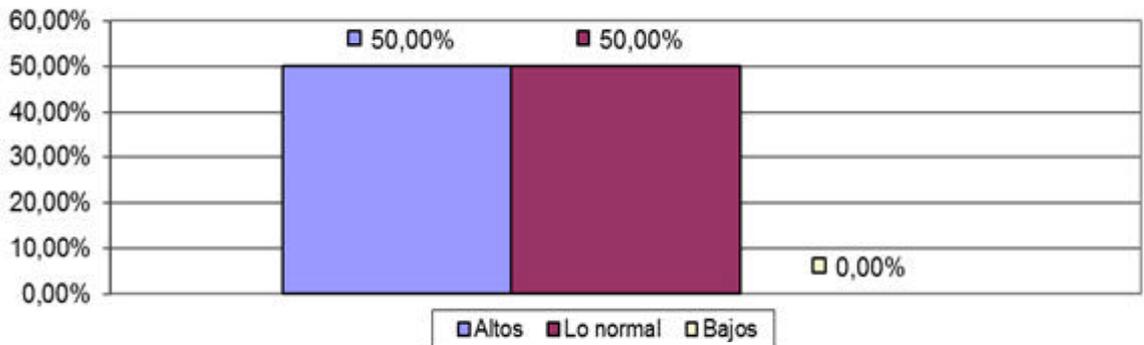
### 10.3 Nivel de costos

A partir del análisis del nivel de costos de la organización en ciertas áreas, pudimos determinar si se están realizando alguna otra actividad socialmente responsable que no hayan sido identificadas aun.

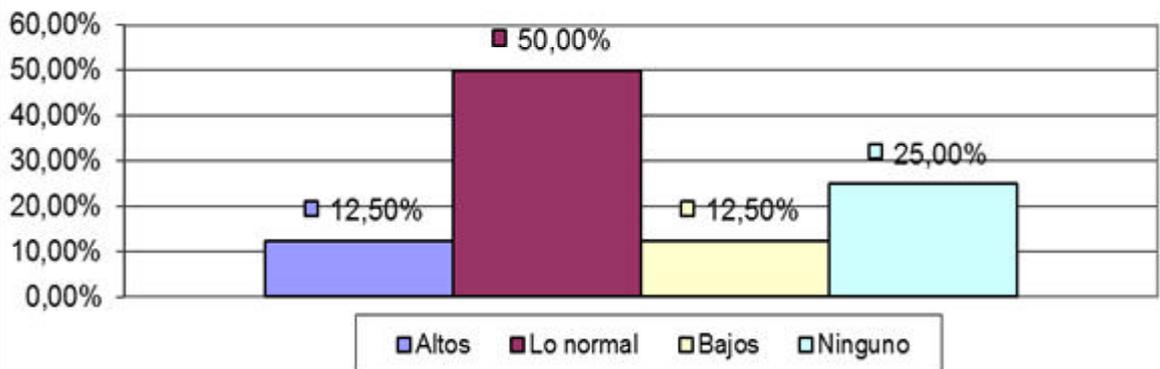
Del total de empresas estudiadas, el 50% considera que sus costos en relacion a lo laboral son altos, ya que la mayor parte de sus egresos provienen de los sueldos y capacitaciones dictadas al personal. Sin embargo, la empresa C considera que sus costos en materia laboral son bajos, ya que si bien se les paga un 10% mas de lo establecido por convenio de trabajo, el entrevistado manifesto que “la empresa es lo que es, gracias a su personal y que eso no se paga solo con dinero, por lo cual la organización los debe retribuir no solo en lo economico, como lo hace, sino tambien en todo lo que el empleado necesite, dentro de lo normal”.



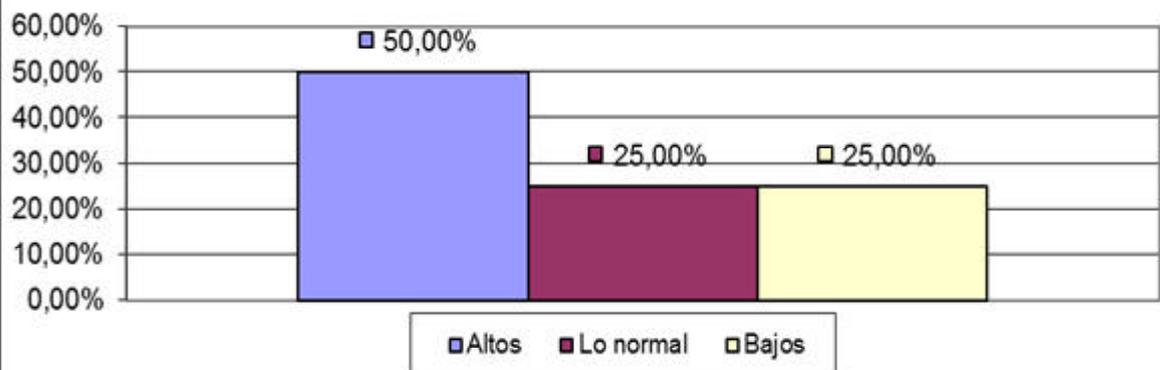
**¿Cuáles son los costos que la empresa posee en materia de supervisión?**



**¿Cuáles son los costos que la empresa posee en materia de certificación de normas?**



**¿Cuáles son los costos que la empresa posee en materia de capacitación?**

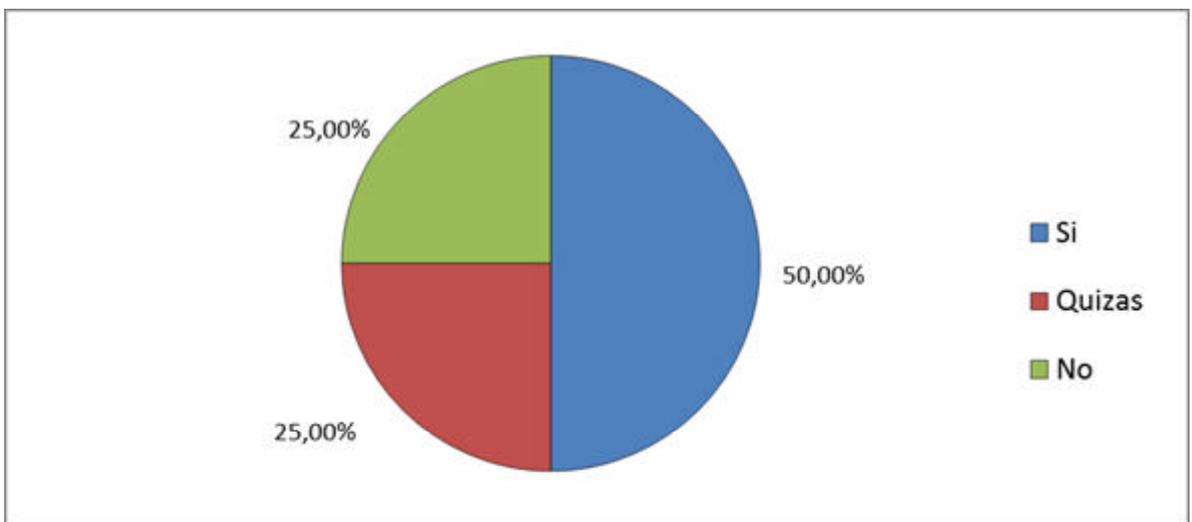


## 11.0 Visión personal sobre RSE

### 11.1 La Responsabilidad Social Empresaria podría otorgarle algún beneficio a la organización

De acuerdo a su propia percepción, el 50% de los encuestados respondió que la Responsabilidad Social Empresaria podría otorgarle algún beneficio a la organización.

El 12.5% de las empresas analizadas, consideran que la RSE podría ser muy beneficiosa para la empresa por la gran cantidad de gente que involucra la misma y debido a que ve sus propios resultados, al ayudar a otros. De forma similar otro 12.5% de las empresas consideran que la RSE es una forma de auto-evaluarse y progresar



Por otro lado, el 25% de las organizaciones consideran que la RSE satisface y ayuda a satisfacer las necesidades de otras personas lo cual le traería una mejor imagen y reputación a la empresa.

Desde otra perspectiva, un 25% de las organizaciones entrevistadas, se limitaron a responder que no la consideran necesaria y que desconocen su aplicación.

Por último, el 25% restante considera que es relativo a cada empresa y la forma en que se aplique.

## CONCLUSIÓN

A partir abordaje bibliográfico y de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, podemos concluir que las organizaciones, además de ser productoras de bienes y servicios, deben comprometerse e involucrarse en la solución de los problemas de su entorno y de la comunidad, asumiendo un rol protagónico en la construcción de nuevas alternativas antes los problemas económicos, sociales y ambientales que se presentan.

Como consecuencia del cambio constante que atraviesa el entorno donde se desenvuelven las empresas y el alejamiento entre estas y la sociedad, en la actualidad la RSE ha dejado de ser un tema de discusión para ser un tema central de las organizaciones que deseen ser exitosas en el futuro próximo; ya que aquellas que desean *sobrevivir* en el futuro, deben ser lo suficientemente hábil y flexibles para adaptarse al entorno. Mientras que las que desean ser *exitosas* y *sostenibles* a lo largo del tiempo, deben ir más allá de la adaptación y asumir el compromiso de reconfigurar el entorno, donde llevan a cabo sus operaciones, de forma responsable.

Los nuevos modelos de gestión empresarial deben impulsar a la creación de soluciones responsables e inclusivas, e ir más allá del producto o servicio, involucrando a la innovación social y la protección del medio-ambiente. De manera tal de construir sociedad exitosas, ya que no existen negocios exitosos en sociedades fracasadas.

Las tres principales esferas de acción con las que las organizaciones socialmente responsables deben comprometerse y centrarse para movilizar a la empresa hacia causas del bien común son La económica, La Social y La Ambiental.

La RSE debe ser comprendida por las organizaciones como una política corporativa relacionada e integrada con la misión y visión de la organización establecida en la planificación estratégica de esta. Su misión consiste en ser un "buen ciudadano".

La organización debe adherir a la concepción de RSE, como la relación ética y honesta de la organización con todos los públicos con los que se vincula, en este sentido, se debe comprometer con el desarrollo humano sostenible de sus colaboradores, mejorar su competitividad, implementar una correcta gestión

ambiental como resultado de su actividad productiva, y un compromiso con la comunidad en la cual desarrolla sus operaciones.

Las empresas que logren incorporar la RSE como una filosofía estratégica de negocios, podrán capitalizar ventajas competitivas, que en la actualidad solo las perciben como una fortaleza. Es por esto que aquellas, que logren implementar e incorporar adecuadamente en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, una filosofía de gestión que le permita hacer negocios de forma socialmente responsable integrando los aspectos económicos, sociales y ambientales en sus decisiones de negocios, tienen grandes posibilidades de obtener mayores beneficios a los actuales y que les facilite un mejor posicionamiento estratégico.

Al ser la RSE una elección de los empresarios y no una obligación, los intentos por legislarla serán en vano, ya que las *leyes son el piso de la RSE, no su techo*. Sin embargo, existen ciertas normas como la ISO 26000 que les permite a las organizaciones desarrollar y mejorar las estructuras de Responsabilidad Social.

Si bien es notable que las empresas autopartistas de la ciudad de Rosario, no incorporan la RSE como una filosofía empresarial estratégica que les permite obtener ventajas competitivas por generar decisiones de negocios inteligentes, enriquecer la imagen corporativa y contribuir a mejorar la rentabilidad en el largo plazo; El 75% de las organizaciones analizadas, sin saberlo, están desarrollando e implementando modelos organizacionales socialmente responsables.

Los beneficios de implementar una filosofía empresarial socialmente responsable están a la vista, de quienes lo hacen. El beneficio resulta para la empresa, tanto en imagen de marca externa debido a que los consumidores son más exigentes respecto de los productos que ofrece el mercado. En este contexto, la RSE surge como un elemento diferenciador y un plus a la hora de elegir, lo cual le generara mayores beneficios a la organización. Como así también, se genera un clima interno favorable y aumenta la empatía del trabajador con la organización.

Las empresas socialmente responsables, deberán construir relaciones integradoras entre todos los actores sociales con los cuales interactúa, con el fin de lograr soluciones a los problemas sociales, que surgen como consecuencia de acciones no responsables.

## PROPUESTA

En términos generales para todas las PyMEs del sector metalúrgico y en línea con los resultados obtenidos del grupo de empresas entrevistadas, es aconsejable que las mismas consideren a la RSE como parte del núcleo de la filosofía de la organización y no como algo añadido.

Para lograr esto, se les recomienda a las organizaciones elaborar un plan de acción que puede resumirse en tres partes fundamentales:

**1. Análisis:** determinar en qué situación se encuentra la organización en la actualidad y definir la misión, visión, objetivos, valores y código ético de la empresa, de manera de equilibrar sus acciones e incluyendo a los públicos interesados.

Este proceso se debe dar, dentro de un marco de integralidad que incluya a todos los actores en juego. Evitando las visiones reducidas o de corto plazo.

**2. Formulación e implantación gradual** de los modelos de gestión empresarial socialmente responsables, de forma de tal que permita eliminar las diferencias estructurales y funcionales entre la situación actual de la empresa y la que se establezca como objetivo.

Los cambios culturales llevan tiempo, el mismo debe ser transmitido desde los sectores más jerárquicos de la organización hacia abajo, pero con la participación abierta de todos los niveles de la empresa. Es preferible que el programa de RSE tenga un ritmo lento, pero evolucionista y no el vértigo impuesto por metas incumplibles o irreales.

**3. Evaluación y control:** medición de los resultados mediante indicadores de RSE, elaboración de una auditoría social y medioambiental y redacción de las memorias de sostenibilidad.

Redefinir constantemente el método que utilizamos con el fin de lograr los objetivos propuestos, de manera de permitir la modificación de los planes de acción como respuesta a los cambios del contexto. Es por esto, que es imprescindible tener como brújula la sustentabilidad y la creación de valor en lo económico, en lo social y en el medio ambiente.

Es importante considerar que la responsabilidad de la ejecución y el control es tarea del gerente y no pueden delegarse. La estrategia debe ser

concreta y debe implementarse una vez formulada por completo, ya que no se debe implementar por partes.

*“Ser responsable es asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones...”*

## **ANEXO I**

## ANEXO I

### Cuestionario

#### **Negocios Inteligentes**

1- ¿Qué mecanismos utiliza para recabar información a fin de planificar?

*El objetivo de esta pregunta es determinar la habilidad y los mecanismos que utiliza la organización para analizar y procesar datos y hechos con el fin de extraer o conocimientos de ellos para tomar una decisión estratégica, generar pronósticos, escenarios posibles, y reportes que faciliten la toma de decisiones.*

#### **Imagen corporativa**

2- ¿Cuáles son las estrategias que ha utilizado para mejorar la imagen de la empresa en los últimos 5 años?

*El principal objetivo de esta pregunta, es definir si la organización ha implementado alguna estrategia para mejorar la imagen de marca y de esta forma determinar si la Responsabilidad Social Empresaria ha sido incorporada a la filosofía empresarial de la organización y con que fin.*

3- ¿Qué imagen tiene el cliente interno y externo de la empresa?

*El objetivo de dos preguntas es poder determinar si la Responsabilidad Social Empresaria es un aspecto reconocido de la organización por sus clientes internos y externos.*

4- ¿En qué se fundamenta?

#### **Rentabilidad**

5- ¿Qué políticas le han permitido mejorar la rentabilidad?

*Analizar las diferentes y diversas políticas que ha incorporado y adoptado la organización para mejorar la rentabilidad y de esta forma determinar si la Responsabilidad Social Empresaria ha sido incorporada a la filosofía empresarial de la organización y si le ha permitido mejorar la rentabilidad.*

#### **Ventajas Competitivas**

6- ¿Cuáles considera que son las fortalezas de su organización?

7- ¿Cuáles de ella considera que no tienen sus competidores?

*El objetivo de estas dos preguntas es poder determinar cuales son las ventajas competitivas de la organización de acuerdo a su propia visión y análisis.*

### **Certificación de Normas**

8- ¿Qué tipos de normas certifica la organización?

### **Filosofía Estratégica**

9- ¿Conoce los principios de la Responsabilidad Social Empresaria?

*El objetivo de esta pregunta es determinar si el directivo de la organización sabe que es la Responsabilidad Social Empresaria y poder definir qué tan interiorizado está en el tema, para así poder comenzar a investigar su grado de implementación en la organización.*

### **Si contesta que SI**

#### **Costos**

10- ¿Qué relación guardan los mismos con los costos de la empresa?

*El principal objetivo de esta pregunta es ver si la organización destina parte de su presupuesto a actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Empresaria. En caso de ser positiva la respuesta, definir que porcentaje aproximadamente del presupuesto se destinan a las mismas.*

#### **Beneficios**

11- ¿Qué beneficios le ha brindado la Responsabilidad Social Empresaria a la organización?

La pregunta tiene como objetivo determinar las ventajas de implementar una filosofía empresarial socialmente responsable y cuáles de esas ventajas ha podido potenciar la organización.

#### **Implementación**

12- ¿Desde cuándo y cómo ha ido implementando los principios y prácticas de la RSE?

*Debido a que no se puede ser Responsable de un día para el otro, el objetivo de esta pregunta es determinar si la organización ha planificado el desarrollo de su programa de Responsabilidad Social Empresaria y determinar en base a que principios lo ha ido implementando.*

## Si contesta que NO

En caso de que no conozca los principios de la Responsabilidad Social Empresarial, esto no indica que no se realicen actividades en este ámbito ya que muchas veces hay organizaciones que actúan de forma socialmente responsable pero lo desconocen.

El objetivo de estas preguntas es indagar acerca de las actividades que realiza la organización y los beneficios que le representan, para poder determinar si se está ejecutando una filosofía empresarial socialmente responsable.

### **Visión**

13- ¿Cuál es la visión de la empresa?

### **Misión**

14- ¿Cuál es la misión de la organización en lo económico, social y medio-ambiental?

### **Equilibrio de lo económico, social y medio-ambiental**

15- ¿Qué relación tiene en su planificación estratégica lo social, lo económico y lo medio-ambiental?

### **Costos**

16- ¿Destina parte de su presupuesto a campañas ó actividades sociales ó medio-ambientales?

17- ¿Conoce el impacto social o medio-ambiental de las mismas?

18- ¿Cuáles son los costos que la empresa posee en materia?

- ✓ Laboral
- ✓ De Supervisión
- ✓ De Certificación
- ✓ De capacitación

Altos – Lo normal – Bajos – Ninguno

19- De acuerdo a su interpretación sobre Responsabilidad Social Empresarial ¿Usted considera que la podría otorgarle algún beneficio a la organización?

20- ¿Por qué?

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Covey, Stephen R. *“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”*. Editorial Paidós. Argentina, 1997.

García Marzá, Vicente D. *“Ética empresarial: del diálogo a la confianza”*. Editorial Trotta, S.A. España, 2004.

Kotler, Philip; Gary, Armstrong. *“Marketing”*. Editorial Pearson Educación. México, 2004.

Kohanoff, Rafael. *“El nuevo rol de los empresarios”. Responsabilidad hacia el conjunto social*. Primera edición. Argentina: Editorial Biblos. 2002.

Porter, Michael. *“Ventaja Competitiva”*. Editorial Vergara, Buenos Aires. 1994

Prestipino, Carlos A. *“El A, B, C y Z de la competitividad”*. Editorial Kela, Rosario. 2007

Sandri, Piergiorgio M. *“Dinero ético: La economía alternativa y solidaria”*. Editorial Plaza & Janés. España, 2002.

Sen, Amartya, et al. *“Primero la gente”*. Argentina: Editorial Temas. 2009.

Senge, Peter M. *“La quinta disciplina”*. Ediciones Granica S.A. Argentina, 2004.

Sun Tzu. *El Arte de la Guerra “Estrategias Milenarias Para Líderes De Todos Los Tiempos”*. Editorial Lectorum. México. 2004.

Torin, Douglas. *“Guía completa de la Publicidad”*. Editorial QED Publishing. Madrid. 1993.

Unión Europea. *Libro Verde: “Hacia una Estrategia Europea de Seguridad de Suministro Energético”*. Europa. 2002.

Wayne, Mondy; . Noe, Robert M. *“Administración de Recursos Humanos”*. Pearson Educación. 2005.

Wayne, Mondy; Shane, R. Premeaux. *“Management: Concepts, Practices and Skills”*. Séptima edición. Editorial Prentice Hall. 1995.

## **CONFERENCIAS**

I CONGRESO Virtual de Responsabilidad Social Empresaria. *Rumbo a una gestión integral de las organizaciones*. 2010. Disponible en Internet en: <<http://rselaconversacion.com/congreso-virtual-de-rse/>> [Con acceso el 23-10-2010]

I Jornadas sobre Responsabilidad Social Empresaria. Encuentro "Empresas – Universidad": Hacia una alianza responsable. Rosario. Marzo 2011.

## **PUBLICACIONES**

Collins, D.; Montgomery, C. "Competing on Resources: Strategy in the 1990's". Harvard Business Review, Volume 73. 1995

Diccionario Real Academia Española. Colección Diccionarios Espasa. 22ª Edición. Madrid, 2001.

Informe Regional del Observatorio Pyme Regional de la Provincia de Santa Fe. Santa Fe.2009.

Lafuente, Florencia. Líderes del cambio: "Empresas que marcan el ritmo". Gestión. Suplemento Único. Junio 2010.

Heler, Mario. "Claroscuros de la Responsabilidad Social Empresarial". Revista Ciencia, Docencia y tecnología. N° 40. Mayo 2010.

Zas, Jose Maria. El Contrato Social: deberes y obligaciones. Gestión. Suplemento Único. Junio 2010.

## **PAGINAS WEB**

IARSE, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria en <http://www.iarse.org/>

Moverse, Organización sin fines de lucro que reúne a empresarios, ejecutivos y empresas de cualquier tamaño y sector interesados en desarrollar sus negocios de formas cada vez más inclusiva en <http://www.moverse.org/>

Portal de consultores en escritura e investigación en <http://www.escribimos.com/>

RSE Online, primero blog argentino sobre Responsabilidad Social Empresaria en <http://rseonline.com.ar/>

RSE La Conversación, espacio de encuentro para quienes utilizan redes sociales interesados en la RSE. <http://rselaconversacion.com>,

Red Europea de Responsabilidad Social Empresaria, en <http://www.csreurope.org/>

Acción RSE, ONG fundada por el sector empresarial chileno. Representa a Chile en el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, coalición internacional por el compromiso con el crecimiento económico, el equilibrio ambiental y el progreso social en <http://www.accionrse.cl/>

ComunicaRSE, primer medio de comunicación de habla hispana especializado en RSE y Sustentabilidad en <http://www.comunicarseweb.com.ar/>

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil, en <http://www.ethos.org.br/>

Fundación Observatorio PyME, entidad sin fines de lucro, cuya misión es promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo en <http://www.observatoriopyme.org.ar/>

Gestiopolis, comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios en <http://www.gestiopolis.com/>

Buscador Web, en <http://www.google.com/>

## **PUBLICACIONES ELECTRONICAS**

AA1000; 2006. [Publicación en línea]. Disponible en internet: < <http://www20.gencat.cat/docs/rscat/02%20-%20Ambit%20Empreses%20i%20Organitzacions/Documents/Arxiu/AA1000.pdf> > [Capturado el 10-02-2011].

Besarón, P.; Müller, H.; 2010. Operacionalización de las variables de una hipótesis. Disponible en Internet en: < <http://www.escribimos.com/Operación.htm> > [Capturado el 16-10-2010].

Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible; 1992. Disponible en internet: <<http://www.mapeo-rse.info/promotor/world-business-council-sustainable-development-wbcsd> > [Capturado el 10-02-2011].

Declaración tripartita; 2000. Disponible en internet: <[http://www.oit.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1482:declaraciripartita-de-principios-sobre-las-empresas-multinacionales-y-lapolca-social&catid=236:marco-normativo-libsini&Itemid=1262](http://www.oit.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1482:declaraciripartita-de-principios-sobre-las-empresas-multinacionales-y-lapolca-social&catid=236:marco-normativo-libsini&Itemid=1262)> [Capturado el 10-02-2011].

Global Reporting Initiative; 1997. Disponible en internet: <<http://www.globalreporting.org/home/languagebar/spanishpage.htm> > [Capturado el 10-02-2011].

Joya, Jose; 2008. ¿Es rentable la Responsabilidad Social Empresaria?. Disponible en Internet en: <http://www.roadmap.es/workspaces/articulos/rentabilidad-de-la-rse> > [Capturado el 29-03-2011].

Normas ISO; 1974. Disponible en internet: < <http://www.accionrse.cl/app01/home/iso.html> > [Con acceso el 10-02-2011].

OHSAS 18001; 2007. Disponible en internet: <<http://www.bsigroup.es/es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/OHSAS-18001/>> [Con acceso el 10-02-2011].

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) – “Guidelines”; 2011. Disponible en internet: < [http://www.anticorrupcion.gov.ar/internacional\\_03.asp](http://www.anticorrupcion.gov.ar/internacional_03.asp) > [Capturado el 10-02-2011].

Pacto Mundial de las Naciones Unidas; 2011. [Publicación en línea]. Disponible en: < <http://www.un.org/es/globalcompact/index.shtml> > [Capturado el 10-02-2011].

Principios de Derechos Humanos para Empresas de Amnistía Internacional; 1998. Disponible en internet: < <http://www.amnesty.org/en/library/asset/ACT70/001/1998/en/a22143a2-e81c-11dd-9deb-2b812946e43c/act700011998es.pdf> > [Capturado el 10-02-2011].

Principios de Naciones Unidas para la Inversión Responsable; 2005. [Publicación en línea]. Disponible en: < <http://www.unpri.org/principles/spanish.php> > [Capturado el 10-02-2011].

Santos, Martín; 2011. RSElaconversacion; Las leyes son el piso de la RSE, no su techo. Disponible en Internet en: < <http://rselaconversacion.com/2010/09/leyes-rse-equilibrio-dinamico-congreso-virtual-rse/> > [Capturado el 10-03-2011].

Social Accountability 8000; 2000. Disponible en internet: <[www.bcn.es/plansigualtat/nova/word/normes/normasa8000.doc](http://www.bcn.es/plansigualtat/nova/word/normes/normasa8000.doc)> [Capturado el 10-02-2011].

Realos, A. Hernando; 2003. Gestipolis; Las características del producto. Disponible en Internet en: <<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/caracprodhernando.htm>> [Capturado el 22-03-2011].

Quintanilla, Fabricio; 2010. La palabra Universitaria; ¿Inteligencia de negocios o negocios inteligentes?. Disponible en Internet en: <[http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14:iinteligencia-de-negocios-o-negocios-inteligentes-&catid=35:enfoques&Itemid=62#1](http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=14:iinteligencia-de-negocios-o-negocios-inteligentes-&catid=35:enfoques&Itemid=62#1)> [Capturado el 23-03-2011].

Zicari, Adrián; 2008. Cuánto le cuesta la RSE a la empresa. La Nación Online. Disponible en Internet en: <<http://www.lanacion.com.ar/1053943-cuanto-le-cuesta-la-rse-a-la-empresa>> [Capturado el 07-02-2011].