



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

PROYECTO DE GRADO

“Acciones de RSE en una Pyme de Córdoba Capital”

Alumnas: Gigena, María Laura
Ninin, Julieta

Docente Tutor: García, Isabel Concepción

Índice

Dedicatorias	4
Agradecimientos	4
Informe de Aceptación del Proyecto de Grado	6
1. Resumen	7
2. Introducción	8
3. Presentation de la organización	9
3.1 Historia de la empresa	9
3.2 Descripción del proceso de trabajo.....	13
4. Objetivos de la intervención	15
5. Justificación.....	16
6. Diagnóstico.....	17
6.1 Análisis de datos.....	19
7. Marco teórico.....	24
7.1 Reseña histórica	24
7.1.1 El nacimiento de la Responsabilidad Social Empresaria	26
7.2 Responsabilidad Social Empresarial	30
7.2.1 La RSE y la globalización	41
7.2.2 La RSE y la comunicación.....	44
7.2.3 La RSE y la cultura corporativa	47
7.2.4 La RSE y la ética	48
7.2.5 La RSE y la estrategia empresarial	50
7.2.6 La RSE y el medio ambiente	54
7.3 RSE en la actualidad y sus perspectivas a futuro.....	58
7.3.1 El trabajo hoy.....	58
7.3.2 Tendencias futuras de RSE.....	59
8. Propuesta de Mejora.....	60
8.1 Objetivos de la propuesta	60
8.2 Plan Estratégico de Sostenibilidad	61
9. Conclusión	66
10. Bibliografía Consultada	67
11. Anexos.....	70

11.1 Ficha técnica de la empresa 70

11.2 Detalle del Personal..... 70

11.3 Fotos de los Productos Fabricados 72

11.4 Entrevista con la Gerente General..... 75

11.5 Entrevistas con colaboradores..... 76

11.6 Folleto 77

11.7 Descripción del puesto para el área de RSE 77

11.8 Entrevista para reclutamiento del encargado de RSE 78

11.9 Cuestionario de Evaluación de RSE 79

Dedicatorias

A nuestras familias, amigos y a todos aquellos que nos acompañaron a lo largo de este camino.

Agradecimientos

A la Dueña e integrantes del frigorífico por su tiempo y predisposición para brindar la información.

A nuestra tutora Isabel García por su cálido apoyo y ayuda desmedida desde el principio.

A Olga, Susana y Rossana por su paciencia y muy buena predisposición siempre

Acciones de RSE en una Pyme de Córdoba Capital

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: Córdoba, Agosto 2017**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

“Acciones de RSE en una Pyme de Córdoba Capital”

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

Gigena, María Laura (Licenciatura en Recursos Humanos)

Ninin, Julieta (Licenciatura en Recursos Humanos)

Profesor Tutor del PG:

García, Isabel Concepción

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: SINGESER, Olga

1er Vocal: BARRALE, Susana

.....
Resolución del Tribunal Evaluador

El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Gigena, María Laura / Ninin, Julieta

1. Resumen

La Responsabilidad Social Empresaria es un tema que está adquiriendo gran importancia en la actualidad a nivel mundial y no debería quedar exento en ninguna organización, cualquiera sea su tamaño, ya sea con o sin fines de lucro. Las actividades que pueden llevarse a cabo en este aspecto son innumerables y conlleva beneficios en muchos aspectos, ya que la intención es encontrar un equilibrio, un Desarrollo Sostenible en el cual se tenga en cuenta el crecimiento económico, el medio ambiente y la sociedad.

Por esto creemos conveniente trabajar sobre una Pyme de la ciudad de Córdoba, con el fin de demostrar que es una actividad que puede brindar muchos beneficios comprobables en un lapso corto de tiempo, que no acarrear grandes costos para la empresa y las acciones que se pueden llevar a cabo son aplicables en cualquier empresa de cualquier rubro y características. Mejorar nuestro lugar de trabajo y cuidar al medio ambiente depende de todos, y ésta es una manera responsable de accionar por parte de las empresas y suma un granito de arena para encontrar el camino hacia un mundo mejor.

2. Introducción

En este proyecto se abordará un trabajo de intervención en una empresa familiar dedicada a la fabricación de fiambres y embutidos, ubicada en la ciudad de Córdoba, que posee falencias en cuanto al compromiso hacia la comunidad y el medio ambiente.

La intención será conocer a fondo la realidad de esta organización, realizar un diagnóstico de la situación, recolectar y analizar datos y presentar una propuesta que permita a esta empresa visualizar el problema y arribar a posibles soluciones, acompañándola en un proceso de mejora continua que le permita crecer y ser más productiva cada día en el aspecto de RSE que consideramos de interés.

En lo que respecta al tema se planteará un interesante tópico debido a la importancia que se le da al aporte de las empresas a la comunidad y su entorno. En la actualidad, una organización no sólo debe enfocarse en su crecimiento económico, sino que también debe contemplar su contribución a la sociedad y el cuidado del medio ambiente, de lo contrario será dificultoso que la misma perdure a lo largo del tiempo.

A modo de cierre del proyecto de grado, se expondrá la propuesta de mejora, que será orientada a concientizar al frigorífico sobre la importancia de tener en cuenta a la comunidad y su entorno en cada decisión y sobre la manera de contribuir con la misma. A su vez, se propondrán acciones puntuales a desempeñar por la empresa, tanto internas como externas, para así demostrar su interés hacia la comunidad, aspecto relevante para el prestigio de la empresa en la sociedad. Y para finalizar se presentará un manual de evaluación de RSE, que tiene como finalidad valorar el nivel de desarrollo que posee la organización en términos de RSE.

3. Presentación de la organización

3.1 Historia de la empresa

En el año 1968, Carlos A. Picone comienza con la venta de productos lácteos como el primer distribuidor de la empresa “Manfrey” en la provincia de Córdoba, y representando también otras marcas prestigiosas como “Wilson” y “Tres Cruces”. Picone, durante esa época, decide incursionar en la producción de estos productos, ya que estas firmas no lograban abastecer su demanda. Para ello, adquiere la propiedad donde la empresa se desarrolla actualmente, una casa antigua que debió ser remodelada en su totalidad, para llevar a cabo la actividad de producción, de la cual no tenía conocimientos.

Su espíritu de emprendedor y su afán por conocer de la actividad, lo llevaron a pedir asesoramiento a personas especializadas en la provincia de Buenos Aires, quienes colaboraron en la puesta en marcha de su proyecto.

En un primer momento comenzó con aproximadamente 30 personas para llevar a cabo la producción, conformando así dos empresas distintas: “Frigorífico Libertad” para la fabricación de todos los productos vinculados con embutidos y fiambres y “Carlos A. Picone SACIFI” para la comercialización. Ambas conformaban “Carlos A. Picone S.A.”.

Al momento de la fusión de las dos empresas y a lo largo del tiempo, se fue reduciendo el personal a raíz de la incorporación de nueva tecnología que reemplazó algunos procesos que se efectuaban a partir de la mano de obra del recurso humano. Esta reducción no se dio en forma masiva, sino que cuando alguien renunciaba o era despedido con justa causa, a este trabajador no se lo reemplazaba.

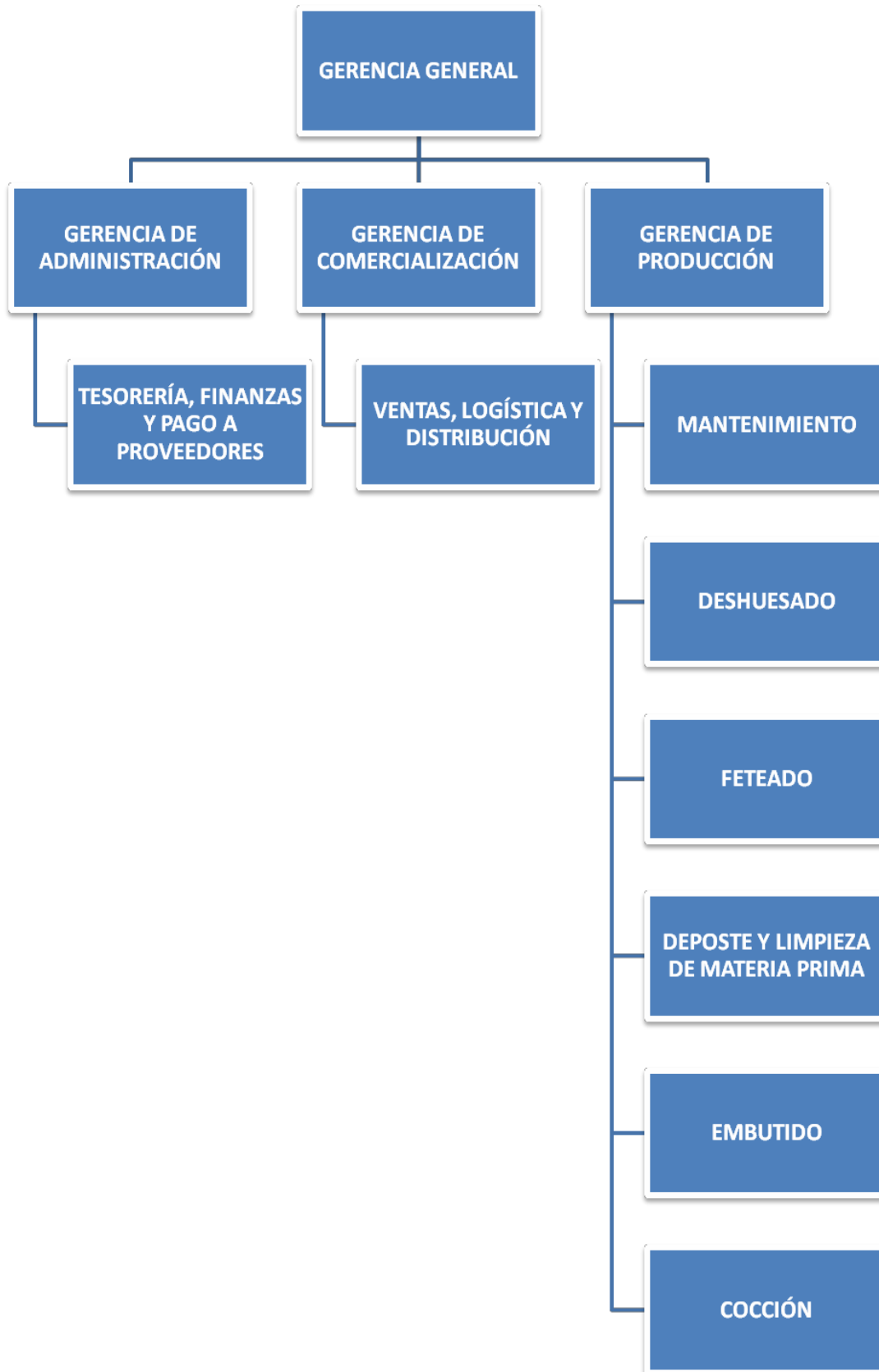
La hija de Carlos, Nora Picone, se vinculó a la empresa familiar cuando finalizó el secundario a los 18 años, ocupando actualmente el puesto de gerente de administración y presidente de la empresa.

Al inicio la demanda era muy alta y existía poca competencia, por lo tanto se requería más personal. Con el incremento de la competencia y la llegada de los supermercados disminuye la demanda y por lo tanto la empresa no tuvo la necesidad de requerir más personal.

La única disminución de personal fue en el momento de la fusión. Actualmente, se mantiene el número de personas y si las mismas se van o se reemplazan es por cuestiones cotidianas.

Hasta hoy, se continúa con la producción y comercialización de los fiambres y embutidos, y el servicio de distribución y entregas a sus clientes, considerando como premisa fundamental la calidad, y a su vez, incluyendo nuevos productos, a medida que la demanda se va modificando.

Organigrama



Visión, misión, política, estrategia

Visión

La organización desea expandirse sobre el mercado regional. Su sueño a futuro es la creación de una nueva fábrica, para producir en mayores cantidades y expandir sus productos a nivel nacional.

Misión

Ser líderes en el mercado por brindar máxima calidad en todos sus productos. La premisa fundamental es mantener la excelencia en la calidad de los productos, por lo cual no logran competir en algunos mercados que no perciben la calidad como un factor fundamental, sino que sólo se rigen en la variable precio.

Política organizacional

Las políticas de la empresa son: la mejora continua de la calidad, prestar buen servicio, generar un trato informal con sus empleados, brindar atención personalizada a los clientes y lograr que el consumidor se sienta identificado con el producto. Apoyado por valores fundamentales como la honestidad, el respeto, el trato familiar, y la rentabilidad.

Estrategia general, interna y externa de la organización

La estrategia general es expandirse al mercado nacional y por otro lado, dirigirse directamente al cliente final. Para esto último, se inauguró hace unos años un local de ventas en una zona de clase media alta, como punto de partida para la comercialización de futuras franquicias, logrando así mayor posicionamiento en el mercado y presencia entre los consumidores.

La estrategia interna es maximizar el rendimiento de recursos físicos, humanos y económicos para optimizar la excelencia en los procesos, el producto y la atención al cliente.

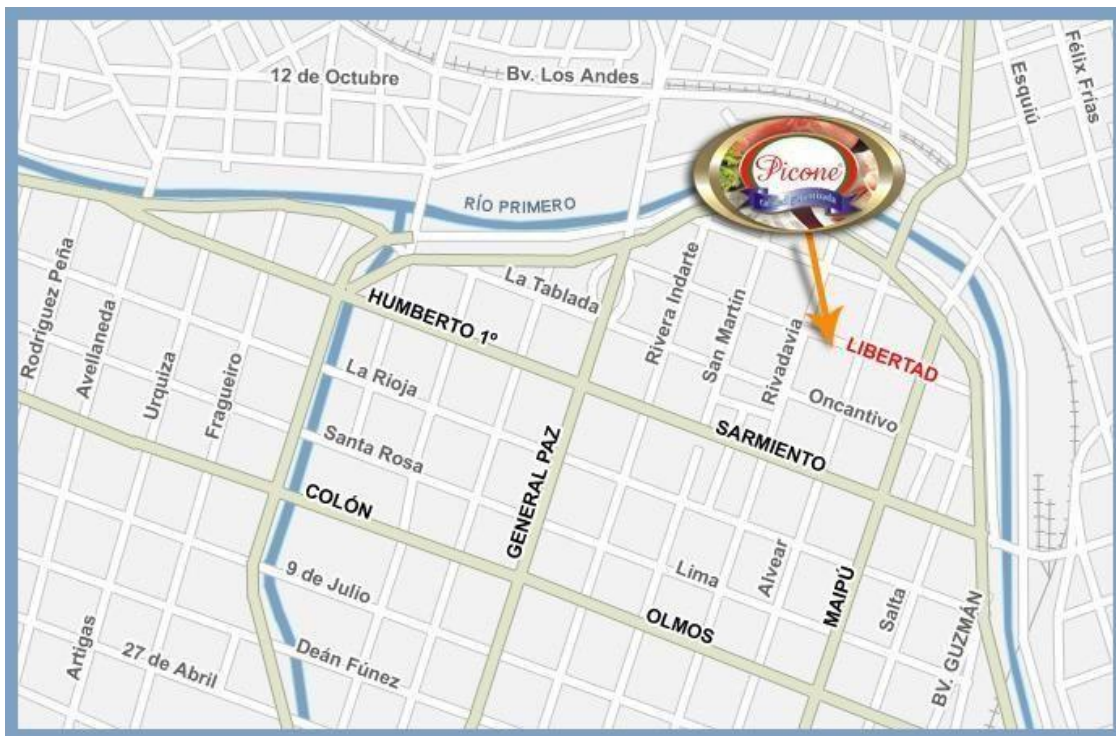
En cuanto a los recursos humanos, la empresa tiene como estrategia a largo plazo,

la disminución de personal para reducir los costos que genera la contratación de empleados, incorporando en su lugar maquinarias, y así focalizarse en optimizar al máximo el personal disponible.

La estrategia externa es trasladar la planta a un parque industrial, para obtener la habilitación que permita distribuir la mercadería a todas las provincias.

Actualmente, la empresa cuenta con 27 personas; de las cuales 20 son empleados en relación de dependencia, 4 de staff y 3 directivos. Se sigue manteniendo la política de que las personas conserven su trabajo y logren jubilarse en la empresa, esto se ve reflejado en la antigüedad de la mayoría de los empleados de la organización.

Ubicación



3.2 Descripción del proceso de trabajo

Es una empresa familiar respaldada por una trayectoria de más de 30 años en el mercado, dedicada a la fabricación y comercialización de fiambres y embutidos, con una premisa fundamental: "la calidad".

Trabajan con dos líneas distintas de: jamón crudo, jamón cocido, bondiola, panceta ahumada, mortadela tipo italiana con pistachos, salame tipo colonia, salame milán, lomo ahumado, jamón asado, salchichas ahumadas, entre otros; así también productos de reventa, en este caso una amplia variedad de quesos de primera marca.

El proceso de trabajo comienza con la compra de materias primas a proveedores (cortes de carne: de cerdo o vaca e insumos necesarios tales como aditivos, condimentos, especias, fécula, etc.). Ingresan a la planta la materia prima y es seleccionada para cada producto. Se dividen las tareas de acuerdo a la cantidad a producir a partir de la demanda de productos vendidos.

Existen productos de procesos más rápidos, por ejemplo 72 hs., y más lentos de 4 meses. La mercadería en el proceso de elaboración, pasa por diferentes etapas de limpieza, preparado, cocción y envasado, creando así un stock del producto final. El producto final se almacena. En la producción los operarios de las diversas áreas, cuando finalizan los procesos de su área, continúan con procesos de otros productos. Si bien cada uno de los operarios se encuentra en un área específica, la mercadería siempre queda en proceso, y si hay tareas que cada operario termina y no tiene nada más para realizar, continúa con otra tarea por más que no sea de su área. Es decir, todos saben hacer todo.

La tarea diaria es programada con anticipación de acuerdo a los días estipulados para el ingreso de materia prima y se adecuan todas estas cuestiones al horario laboral para poder culminar con los procesos de producción.

La empresa realiza la venta mayorista por un lado, donde se preparan pedidos

que son repartidos a los domicilios de sus correspondientes clientes; y por otro lado la empresa cuenta con un salón de venta al público donde se puede adquirir la mercadería de forma minorista.

Productos Fabricados

Línea selecta:

Jamón crudo con hueso
Jamón crudo
Jamón cocido natural
Bondiola
Mortadela tipo italiana
Salame tipo Colonia especial
Jamón asado
Lomo ahumado natural
Salchichas Ahumadas tipo Viena
Arrollado criollo

Línea Tradicional:

Salame Picado fino
Salame tipo Milán
Salame tipo Colonia
Jamón cocido
Paleta cocida
Jamón cocido
Mortadela
Salchichón primavera

4. Objetivos de la intervención

Objetivo general

El objetivo general de este proyecto es:

- Presentar una propuesta de mejora al Frigorífico Picone la cual contemple acciones a realizar que permitan concientizar a los integrantes de la empresa sobre la importancia de la comunidad y su entorno, partiendo de su realidad y las deficiencias mencionadas en el diagnóstico, junto a los tres pilares fundamentales de RSE (medio ambiente, bienestar social y crecimiento económico).

Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

- Indagar a fondo la realidad de la organización, los vínculos y formas de actuar de sus integrantes para conocer sus debilidades y fortalezas y proponer una mejora en base a ello.
- Dar a conocer los beneficios que puede obtener la empresa al incorporar entre sus procesos acciones que tengan en cuenta el medio ambiente, el bienestar social y el crecimiento económico.
- Conseguir que las acciones planteadas sirvan como puntapié para que esta empresa pueda desarrollar su área de RSE.
- Proponer actos desde la empresa hacia sus empleados para mejorar su rendimiento, desarrollar su sentimiento de pertenencia e intentar lograr un desempeño más responsable.
- Intentar, a través de la promoción de actividades recreativas y sociales, achicar la brecha existente entre el área administrativa y el área de producción.

5. Justificación

Este proyecto de intervención es importante ya que es necesario que las empresas comprendan que la RSE no se trata de hacer beneficencia ni significa un “gasto”, sino que implica que se adopte una postura activa y responsable en torno al impacto de sus

operaciones, tanto con clientes internos como externos, el contexto directo y el medio ambiente. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo y crecimiento económico.

Las empresas deben realizar actividades a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente, beneficiando así a la propia organización en materia económica y su visión desde el entorno, además de beneficiar a la comunidad en general, a partir de la preocupación por la satisfacción de sus necesidades y también la inclusión.

Las organizaciones ya no pueden actuar para sí mismas, ajenas a los intereses del entorno, sino que deben proceder con responsabilidad si no quieren perder su legitimidad social, que equivale a su licencia para operar en el mercado.

Particularmente para el frigorífico puede ser beneficioso que tenga en cuenta algunas de estas consideraciones sobre la RSE, para mejorar el rendimiento de sus empleados y efectivizar muchos de sus procesos, a su vez al manifestar interés con la comunidad podría obtener prestigio y mejorar su imagen atrayendo mayor cantidad de clientes. Esto podría llevar a una mayor utilidad organizacional.

6. Diagnóstico

El trabajo se define como un proyecto de intervención realizado con el fin de presentar una propuesta de mejora a la organización, teniendo en cuenta la estructura del problema planteado y los objetivos propuestos.

El ámbito de acción es la empresa, que es donde suceden los hechos que son causa de estudio. El tipo de diseño es no experimental, debido a que se observan situaciones ya existentes. El enfoque es cualitativo. Es un trabajo de tipo exploratorio. Además, es descriptivo ya que el fin es tener un mayor conocimiento de la realidad de la compañía, analizando sus características.

Partiendo del estudio previo de la organización a través de entrevistas semi-estructuradas a la Gerente General, personal de administración, de comercialización y de producción, y observaciones en las distintas áreas de la empresa (haciendo hincapié en la manipulación de los desechos y la rutina, desempeño y empeño de cada trabajador), se logró conocer de manera global a la compañía junto con sus necesidades, expectativas y falencias.

La intención fue recabar datos, procesarlos, poder determinar el aporte de la organización al entorno y conocer el pensamiento de los colaboradores sobre el tema. Esto sirvió de puntapié para iniciar el plan de mejora. A través de dicho enfoque se logró entender la importancia que le da la empresa al tema y si los colaboradores están a favor o en contra de la postura de la compañía

En la realidad de esta organización se ve que dentro de su planificación estratégica no contempla acciones de Responsabilidad Social desde ningún punto de vista que repercuten directamente en la sustentabilidad y rentabilidad de la empresa.

Al tratarse de una Pyme familiar su principal objetivo es la obtención de ganancias, apuntando a la mayor productividad de los empleados al menor costo, por lo que hay muchos aspectos humanos y éticos que se pasan por alto.

Algunas de las falencias observadas fueron que los empleados no tienen posibilidad de crecer dentro de la empresa debido a su estructura piramidal en donde los mandos medios están ocupados por integrantes de la familia, tampoco pueden especializarse en una sola actividad debido a que todos realizan todas las tareas.

Otra insolvencia que se encontró fue que la empresa no contribuye apropiadamente con el cuidado del medio ambiente, no existe posibilidad de reciclar los materiales ni diferenciar los desechos orgánicos e inorgánicos, es decir, que los residuos no son tratados. También se observó un desmedido consumo de energía eléctrica y agua potable, que si se cuidara significaría un importante aporte a la preservación del medio ambiente. A su vez, no se encuentran vinculados con ninguna causa social u ONG, lo que demostraría cierto interés por la sociedad, otorgándole mayor prestigio a la compañía.

Recapacitando sobre esta situación sería importante exponer lo significativo de la Responsabilidad Social en esta empresa y a su vez los beneficios que se pueden llegar a obtener.

6.1 Análisis de datos

Para realizar el análisis e interpretación de los datos recolectados, se optó por dividirlos en categorías según los tres pilares fundamentales de la RSE, para ello se tuvieron en cuenta las respuestas de las personas entrevistadas y la observación realizada del accionar cotidiano de los empleados. Las categorías seleccionadas son:

- Medio Ambiente
- Bienestar Social
- Crecimiento Económico

Medio Ambiente

En lo que respecta al cuidado del medio ambiente por parte del personal que trabaja en la empresa, se observó que no existen cestos de basura diferenciados para arrojar los desechos, tampoco se separa el papel utilizado en el área administrativa para reciclar. Por ende, los desechos de la materia prima utilizada para la producción, los papeles que ya no sirven y demás basura a desechar son colocados en el mismo recipiente.

Por otro lado, el consumo de energía y agua potable es desmedido. Los integrantes de la empresa no apagan las luces de los sectores donde no hay gente, las máquinas y herramientas utilizadas para la producción y las cámaras de frío donde se almacenan los productos hasta su próxima comercialización consumen gran cantidad de energía. En lo que respecta al agua potable la empresa la derrocha sin importar la posibilidad de escasez de la misma en un futuro.

Bienestar Social

La empresa no contribuye con ninguna ONG ni tiene en cuenta a la comunidad externa, es decir, no lleva a cabo acciones para contribuir con el bienestar de la sociedad.

En lo que respecta a la comunidad interna, los empleados se encuentran desmotivados debido a la inexistencia de un plan de carrera ya que los mandos medios son ocupados por la familia de los dueños de la empresa. Por otro lado, no existe la posibilidad de una especialización en cuanto a las actividades a desempeñar, es decir que los puestos no están delimitados. Se observó que en el área de producción todos los empleados realizan todas las tareas del área. Como resultado de dicha situación se obtienen empleados desmotivados, lo que afecta el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Crecimiento Económico

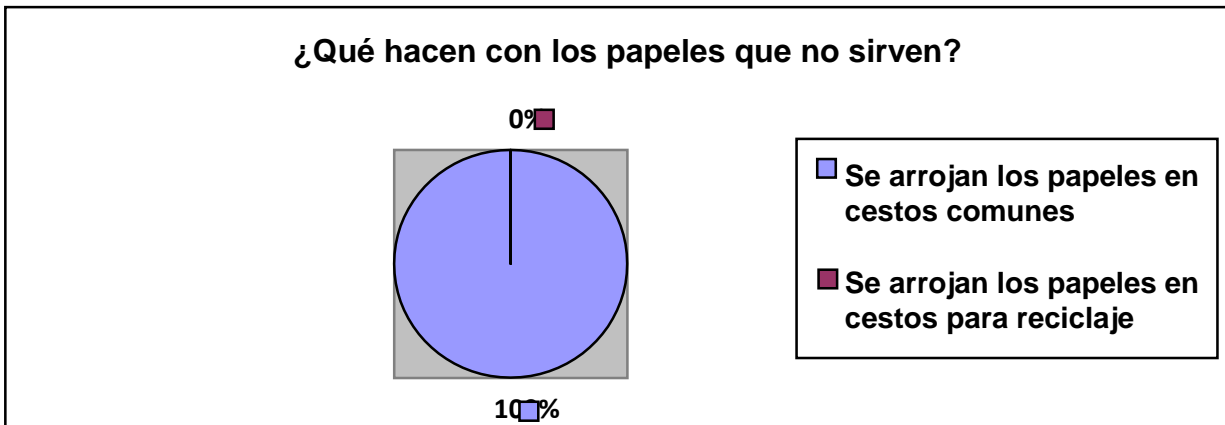
El principal fin que tiene el frigorífico Picone es conseguir beneficios económicos, apuntando a una mayor productividad de los empleados al menor costo. Para llegar a dicho objetivo la empresa deja de lado muchos aspectos humanos y éticos, esto repercute negativamente en la visión que tiene la sociedad de la misma, es decir perjudica su reputación, impidiendo lograr el crecimiento económico esperado.

Creemos importante destacar las respuestas a ciertas preguntas realizadas a la muestra seleccionada, debido a que nos dieron la información necesaria para conocer el comportamiento de los trabajadores del Frigorífico con respecto al medio ambiente y comunidad fuera del ámbito laboral, obteniendo un parámetro necesario de sus diversas posturas para comenzar con nuestra intervención. Las mismas son:

- ¿Qué hacen con los papeles que no sirven?

Las 6 personas entrevistadas, tanto del área de producción, como administración y comercialización, coincidieron en que los papeles se tiran a un cesto de basura donde se arrojan el resto de los desechos tales como restos de carne, huesos, yerba, grasa,

botellas, etc.



- ¿Te has involucrado en alguna problemática social?

3 de las 6 personas entrevistadas contestaron que no. De las otras tres, un empleado del área de producción nos informó que donaba ropa y juguetes a la iglesia de su barrio, la empleada que se desempeña en el área de comercialización dijo estar muy comprometida contra la violencia de género por lo que asiste a todas las marchas que se realizan por este fin y la empleada del área administrativa asiste todos los meses a un comedor en el cual dona alimentos no perecederos, ropa y juguetes.

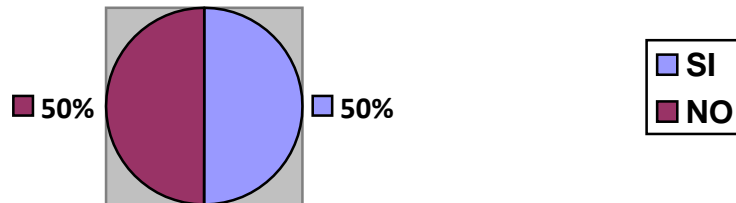


- ¿En tu casa cuentas con diferentes cestos de basura para separar los desechos?

En esta pregunta las respuestas también se dividieron en la mitad, tres de los entrevistados respondieron que no debido que es demasiado complicado y no creen que

sea de gran importancia hacer dicha separación. Los otros tres colaboradores nos informaron que tienen dos cestos de basura, uno para los desechos orgánicos y otro para los inorgánicos.

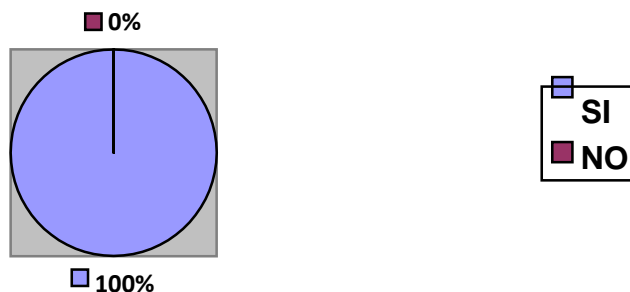
¿En tu casa cuentas con diferentes cestos de basura para separar los desechos?



- ¿Cuidas el consumo de luz y agua en tu casa?

Por unanimidad respondieron que sí, igualmente el motivo del cuidado del consumo no está orientado a cuidar el ambiente si no por cuestiones económicas.

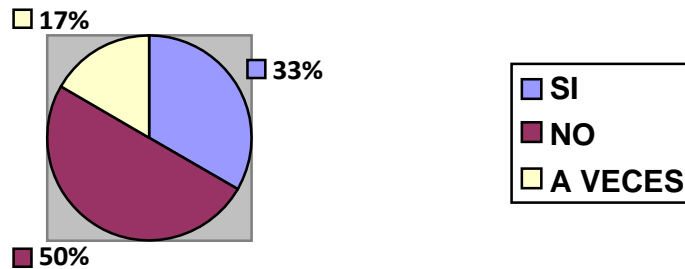
¿Cuidas el consumo de luz y agua en tu casa?



- ¿Tiras papeles en la calle, o los guardas para arrojarlos en un cesto de basura?

Cuando les preguntamos si tiraban los papeles a la calle o esperaban a encontrar un cesto, 3 de los entrevistados contestaron que los guardan para tirarlos en un cesto y tiene bolsa de residuos en sus autos. 2 colaboradores respondieron que si los tiran a la calle y una sola respondió que a veces tira papeles en la calle y otras veces los guarda hasta encontrar un cesto de basura.

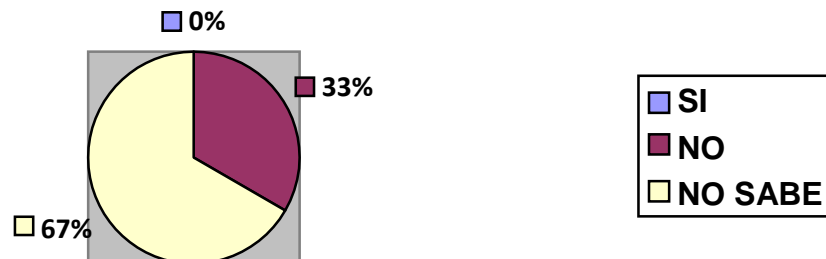
¿Tiras los papeles a la calle, o los guardas para arrojarlos en un cesto de basura?



- ¿La empresa lleva a cabo acciones de cuidado del medio ambiente y la comunidad? ¿Cuáles?

Al realizar esta pregunta en las entrevistas, los colaboradores del área de producción no sabían que responder. Los de Administración y Comercialización comentaron no estar al tanto, pero que seguramente la empresa no llevaba a cabo acciones para cuidar el ambiente.

¿La empresa lleva a cabo acciones de cuidado del medio ambiente y la comunidad? ¿Cuáles?



- ¿Crees importante que la empresa demuestre su interés para con el ambiente y la sociedad?

En estas preguntas los 6 entrevistados respondieron que si era importante pero no supieron decirnos el porqué. No encontraban relación entre el cuidado del ambiente y el interés por la sociedad con la empresa y sus actividades.

¿Crees importante que la empresa demuestre su interés para con el ambiente y la sociedad?



Luego de haber realizado dicho análisis, notamos un cierto interés por parte de los entrevistados por el cuidado del ambiente y la comunidad en su vida cotidiana. Sin embargo, no trasladan dichos hábitos al ámbito de la empresa debido a que no ven relación entre el ambiente, la comunidad y los beneficios que puede otorgarle a la empresa, tampoco se sienten motivados por parte de la empresa para llevar a cabo ninguna de estas acciones. Por otro lado, la empresa no demuestra interés por el ambiente y comunidad.

7. Marco teórico

Beatriz Elena Montoya Arévalo y Pedro Martínez Ramos (2012) se refieren a la RSE como un aporte de análisis y conocimiento de la empresa, que parte primeramente de la reflexión interna para aflorar, definir y reafirmar los objetivos y principios con los que se lleva adelante el proyecto empresarial, tomando en cuenta las vías de interacción con sus trabajadores; la evolución de las relaciones con los proveedores; la comunicación y búsqueda de satisfacción de los clientes; la retribución a los accionistas, si los tuviere; así como, por último, las múltiples relaciones con la comunidad en que ejerce la actividad y el entorno en el que opera. (p. 22)

7.1 Reseña histórica

La historia de la **Responsabilidad Social** no tiene un inicio fijo, sin embargo, podríamos decir que hay documentos que datan del siglo XIX y a veces anteriores, y que dan fe de acciones por parte de las compañías en favor de sus trabajadores.

El nacimiento de la ONU y posteriormente el surgimiento de los Derechos Humanos sirvieron como una base sólida para que se genere una mayor conciencia social.

Hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997, el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, Greenpeace o el mismo Pacto Mundial, son todos acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial.

Hoy, la Responsabilidad Social está institucionalizada, a través de distintos organismos alrededor del mundo, se habla ya de una manera sólida de sustentabilidad.

Hace 20 años, escasos empresarios consideraban importante el respeto al medio ambiente, era común ver trabajar a los niños, en malas condiciones de trabajo y sin ningún respeto por el medio ambiente.

Hace 3 décadas el economista Milton Friedman propuso una teoría según la cual la única responsabilidad social de los negocios consistía en maximizar la rentabilidad para los accionistas dentro del marco de la ley. Según Friedman, la única responsabilidad de una empresa es para sus accionistas, y mientras utilice sus recursos de la manera más eficiente posible, podrá ofrecer a la sociedad los mejores productos y servicios al precio más razonable, generar empleo, producción e inversión (Martínez, Horacio. 2005).

Una década después, se introdujo un nuevo planteamiento según el cual la responsabilidad social de los negocios abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado en el tiempo. La filantropía empresarial es la importancia de que exista un beneficio recíproco, entre quien aporta algo y quien lo recibe.

Hoy se busca que la RSE sea parte de la estrategia de la empresa, integrando rendimiento económico, bienestar social y protección medioambiental.

El tema de la Responsabilidad Social de la Empresa ha tenido un acelerado desarrollo en las últimas décadas, como consecuencia de la intensificación de la globalización, la explosión de los medios informativos y las redes sociales y el surgimiento de las grandes economías emergentes, donde ha crecido significativamente la producción de bienes y servicios, que en ocasiones son producidos en condiciones de desatención a los derechos laborales y al medio ambiente, que luego se consumen en países desarrollados. También ha influido la percepción de que los recursos naturales son limitados y que no se pueden seguir consumiendo al ritmo actual, mucho menos considerando los niveles de pobreza que prevalecen en muchos países en desarrollo.

7.1.1 El nacimiento de la Responsabilidad Social Empresaria

La Responsabilidad Social surge en el momento en que la globalización empieza a exigirle a los países y naciones una mayor capacidad de satisfacción de las demandas de sus ciudadanos. Durante la década de los 50's en los Estados Unidos, grupos de activistas religiosos con impacto mediático deciden no apoyar ni invertir en compañías cuyos productos o servicios hicieran peligrar el tejido moral de la sociedad, pues consideraban no ético lucrarse de ello. Así, compañías que promocionaban el alcohol, el juego y el tabaco fueron “vetadas” y perjudicadas por las acciones de ciertos círculos sociales.

Un segundo momento trascendental se da precisamente, hacia 1970, con el fenómeno de la mundialización y los escándalos de corrupción en algunas multinacionales, cuando el mundo se comenzó a cuestionar sobre el modelo tradicional de hacer empresa. Al respecto Peter Drucker (citado en Olcese, 2009, p. 35) retoma una máxima del modelo propuesto por Milton Friedman según el cual el objetivo de las corporaciones es maximizar y optimizar sus niveles de beneficios económicos. Frente a este modelo afirma que: “Es una futilidad argumentar, como hace el economista y premio Nobel Milton Friedman, que una empresa sólo tiene una responsabilidad: los resultados económicos. Conseguir esos resultados es la primera responsabilidad de una empresa, y la que no obtiene unos beneficios por lo menos iguales al coste de capital es socialmente irresponsable; despilfarra los recursos de la sociedad. Pero el rendimiento económico no es la única responsabilidad de una empresa, como tampoco el rendimiento académico es la única

responsabilidad de una escuela”.

Con Drucker se comenzó a hablar de las responsabilidades que generaban las actividades de las organizaciones sobre sus comunidades, sobre el manejo de sus residuos, sobre la relación con todos los grupos de interés y sobre la sostenibilidad de la organización en términos de su perspectiva externa y/o su reputación.

Muestra de las afirmaciones de Drucker, se evidencian con pensadores significativos de la época como Abraham Maslow, quien se concentraba en el comportamiento del personal interno de la organización en función de su eficiencia, eficacia y por supuesto productividad.

Maslow, propone una pirámide basada en las distintas necesidades del ser humano y que el autor ha jerarquizado en cinco dimensiones, desde las más básicas hasta las más complejas. Estas necesidades del hombre, son esenciales para la satisfacción y motivación del ser al interior de su organización, y es por esto, que la satisfacción de estas necesidades, por parte de la organización, se ha convertido en un campo de práctica de la Responsabilidad Social que permite orientar el trabajo con y para los colaboradores de las organizaciones. Este modelo salió a la luz pública junto con otros como la Teoría de ERC (Existencia, Relación y Crecimiento), los dos factores de Herzberg, la teoría de necesidades adquiridas de McClelland (logro, poder y afiliación), entre otros, todas ellas enfocadas a responder a la insatisfacción y la falta de compromiso de los trabajadores al interior de la organización, y a variables relacionadas con la evolución del capitalismo, las nuevas demandas, los altos costos del mercado y el desequilibrio social que dejaron las guerras y el endeudamiento de muchos países del mundo. Entonces surge la idea de motivar al colaborador, de eliminar la tensión, de satisfacer sus necesidades, de dirigir su comportamiento e impulsar su desempeño en la búsqueda de sus metas personales y colectivas. Es por esta razón que Abraham Maslow diseñó una teoría psicológica en 1943, orientada a motivar al ser humano, que trabaja en una organización, satisfaciendo sus necesidades básicas para así promover los deseos más elevados y necesidades más satisfechas. Así, dentro del discurso motivacional de estos autores, la RSE encontró un ámbito para su accionar con la comunidad interna, un ámbito que hoy por hoy, muchas organizaciones no han podido insertar entre sus prácticas y que es desde las esferas más

importantes de las organizaciones donde se piensa cubrir, mediante un plan de responsabilidad social sólido y coyuntural con todos sus públicos.

Otros pensadores significativos fueron Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol. Taylor observaba al interior de la organización, algo que era un sueño: el trabajador debería poder conseguir su máxima prosperidad al interior de la empresa y así también su máxima prosperidad desarrollándose como empresario. Es esa máxima sugerida por Taylor que supone que en la noción de lograr la superación y satisfacción del trabajador es cuando éste alcanza el rol de empresario, que se considera un estado superior de realización y autodesarrollo, pero que tiene implícito una carga valorativa sobre el trabajo y que parece desconocer otras dimensiones del bienestar en la priorización racional de las personas, como sujetos con otras aspiraciones diversas y multidimensionales. (Wikipedia (2016), “Frederick Winslow Taylor” [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_W._Taylor)

Fayol, ingeniero de minas francés, se dedicó a sistematizar el comportamiento gerencial de la época en cinco principios, dentro de los cuales incluyó, la remuneración personal (satisfacción justa y garantizada para los empleados), equidad (con amabilidad y justicia se logra la lealtad del personal), estabilidad y duración del personal en un cargo (hay que darle una estabilidad al personal), iniciativa (tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de éste), espíritu de equipo (hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización). (Wikipedia (2016), “Henri Fayol” [en línea], disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Fayol). Con ello se demuestra que para la época, la preocupación de los grandes pensadores de la administración de empresas y la psicología empresarial, consistía en adoptar compromisos sociales, con un enfoque orientado al aumento de la eficiencia, la eficacia y la productividad. Surgió entonces un ámbito de acción que la Responsabilidad Social Empresarial articuló dentro de su accionar con uno de los grupos de interés más importantes para la empresa: su talento humano, que lleva a cabo la producción de la organización y que necesita del compromiso, a su vez recíproco, de la organización ausente cada vez más de certezas y garantías y que sólo se concentraba en la productividad y en la hiper competitividad. Años más tarde, otros casos muy sonados, que incrementaron aún más la atención y la demanda hacia el

comportamiento y las prácticas empresariales, fueron los casos de Nike (1993), empresa acusada de explotar a sus trabajadores que producían los balones en Indonesia, y Shell, acusado de ser cómplice del gobierno dictatorial y corrupto nigeriano. Adicionalmente, en esta misma década, la atención prestada por parte de los medios de comunicación a asuntos de RSE aumenta, afectando la reputación de las organizaciones de manera casi inmediata, debido a la rapidez con la que viaja la información en medios como Internet.

Debido a estos hechos, se presentó un quiebre histórico a la hora de hacer y concebir la empresa. La organización debía entonces velar por imponer la democracia contemporánea. Por esta misma razón, en un estudio que realizó el Instituto Universitario IDEA, titulado ‘La Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina’, concluyó que el quiebre filantrópico se llevó a cabo a raíz de dos causas: 1. “El nivel de centralidad social y la dispersión geográfica de las empresas multinacionales que producen y comercializan productos y servicios en una diversidad de culturas y, 2. La globalización de la información y como consecuencia la instantaneidad con la cual los hechos corporativos, tanto errores como aciertos, que se suceden en un punto del planeta son accesibles al conjunto con pocos minutos de diferencia” (Roitstein, F. 2003, p.98).

En definitiva, dos hechos como la exposición social y la visibilidad mundial a la que estaban sometidas las empresas con el fenómeno de globalización, condujeron al mundo hacia un camino distinto. La preocupación empresarial, según Roitstein (2003), se había desvirtuado de lo meramente económico para concentrarse en hacer contratos sociales que generaran un balance entre el contrato económico y el contrato social. Lo anterior se hace evidente en la década de los 90’s, cuando se hace común la inversión en Responsabilidad Social Corporativa en el mundo financiero. Sin embargo, la calidad de las prácticas de gobierno y el análisis de las prácticas de RSC no fueron tomadas en cuenta sino hasta el momento en que los escándalos contables y las malas prácticas corporativas se hicieron realidad. A raíz de esto las compañías se dan cuenta que su rendimiento económico financiero depende en gran medida de buenas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. Así mismo, notan que es necesario restablecer la credibilidad, la confianza perdida y la lealtad por parte de sus stakeholders para mantener unos buenos resultados empresariales, ante lo cual se empiezan a formular filosofías corporativas enfocadas en las necesidades de estos actores, lo cual finalmente redundará en una mayor

creación de valor para el accionista, dejando a un lado la concepción que argumenta que la única responsabilidad de las empresas es conducir sus actividades, dentro de la legalidad, con el fin exclusivo de maximizar el valor revertido a sus accionistas.

Cuando hablamos de los stakeholders o grupos de interés son, en un sentido amplio, cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o puede resultar afectado por las actividades de la empresa, en una versión más estricta, los individuos, grupos o entidades identificables y relevantes de los que depende la firma para su supervivencia. Los stakeholders son los grupos de interés que afectan a la organización en el marco de sus operaciones, y pueden considerarse aliados estratégicos para efectos de las prácticas de RSE, siendo en efecto, tanto actores influenciados por la empresa como beneficiarios de las actividades que éstas desarrollan, y por ende, sujetos de la información, comunicación y bienestar de las políticas empresariales.

7.2 Responsabilidad Social Empresarial

Existen varias formas de definir a la **Responsabilidad Social Empresarial**, por un lado, Navarro García (2008, p.34 - 35) la define como “el compromiso que la empresa tiene de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general. Es la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que se toman para lograr los objetivos y metas propias de las organizaciones”. Por el otro, la Comisión Europea, en el 2011, la definió como “la gestión de los impactos de la empresa ante la sociedad”.

Para entender mejor la definición se describen a continuación los tres términos claves de la misma y demostrar así que es de aplicación universal y sirve para guiar la estrategia de RSE de cualquier empresa.

Por **gestión** se entiende la eliminación, reducción y mitigación de los impactos negativos y la mejora, potenciación y extensión de los positivos. Aquello que genera valor agregado a la empresa es la manera en que se gestionan los impactos, tangibles o intangibles, pasados, presentes o futuros. La misma se lleva a cabo a través de Planes

Estratégicos de Sostenibilidad, que son documentos que hacen referencia a las acciones planificadas, en términos económicos, temporales y de responsabilidad y que la organización define para mejorar el desempeño financiero, aumentar la lealtad de los consumidores e incrementar las ventas. Además, favorece la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual permite que aumente la disposición hacia el trabajo.

En relación a los **impactos**, todas las empresas cuentan con los mismos, éstos pueden ser: positivos o negativos, actuales o potenciales, presentes o futuros. Para gestionarlos, la empresa debe determinar cuáles son los relevantes y cuáles quiere tener en relación al contexto y época en la cual opera la empresa. Es un aspecto de importancia crítica para todas las empresas, pero más aún para las PyMEs, a las que les suelen vender una visión muy amplia de sus impactos, incompatibles con su limitada capacidad gerencial y financiera de gestionar las acciones de eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos, y mejora, potenciación y extensión de los positivos. Por último, la empresa debe decidir quién es la **sociedad** para ella, es decir las partes que considera como afectadas en forma positiva o negativa, real y potencialmente. Para el caso de las PyMEs la sociedad puede limitarse a sus empleados y la comunidad que la rodea, y gestionará solo aquellos impactos que tengan relevancia para su estrategia.

El problema no es el concepto de RSE, si no su implementación deficiente y el modelo de empresa. Las personas pertenecientes a una organización actúan en pos de lo que la compañía decide, no de manera individual. Dichas acciones se llevan a cabo a través de decisiones, políticas y procedimientos internos de las empresas. De igual manera la RSE va depender de la responsabilidad y ética que tengan cada una de las personas de la empresa, ya que esta responsabilidad individual se transforma en la responsabilidad colectiva de la empresa (Antonio Vives, 2015).

En relación a la implementación de acciones de RSE, es importante identificar su obligatoriedad o voluntariedad, tema que no debería encontrarse en discusión si se entiende lo que se quiere decir por Responsabilidad Social de la Empresa ante la Sociedad.

Esta responsabilidad se puede implementar de infinitas maneras, de acuerdo con la

priorización que haga la empresa de sus impactos, de su capacidad de gestionarlos y de quién es la sociedad para ella. Los impulsores de hacer el bien deberían ser las mismas empresas y los agentes económicos (consumidores, clientes, empleados, gobiernos, etc.), a través de su interacción con las empresas. Pero en algunos casos los gobiernos quieren regular la forma en que se hace el bien, sobre todo en situaciones donde ellos mismos, siendo los responsables básicos, no ejercen esa responsabilidad.

La primera reacción natural de las empresas ante estas obligaciones es investigar todo lo que ya estaban haciendo, de manera directa o indirecta, en estas áreas, e imputarse a la obligación. Sólo si no logran cubrir la cuota con lo que ya están haciendo es que buscarán nuevas actividades, que muy posiblemente sean las de menor costo institucional.

La obligación convierte lo que podría ser una transacción social, en la cual el objetivo es de hacer el bien trabajando juntos, en una transacción financiera, donde el objetivo se convierte en cumplir con la obligación, con mucho menor involucramiento y atención a la obtención de resultados. Es posible que algunas empresas se involucren directamente y se preocupen del impacto positivo de sus recursos, pero la experiencia indica que el cumplimiento de la obligación de gastar prevalece sobre la obtención de resultados.

Además, la obligación lleva a las empresas a trabajar cada una por su cuenta, perdiéndose la oportunidad de trabajar conjuntamente. Para cada empresa las cantidades son pequeñas, pero los problemas suelen ser globales, que requieren acción colectiva y grandes montos.

Lo que en principio debería ser parte de la estrategia y actividades de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, puede convertirse en una acción aislada, con el objetivo de cumplir la obligación. Las empresas deben buscar el bien común y asumir la responsabilidad por los resultados y el impacto de sus inversiones, más que por el cumplir con una obligación de gastar una suma de dinero. El indicador de control no debe ser el monto gastado, si no el impacto logrado.

Es por todo lo anteriormente dicho que se intenta que las empresas lleven a cabo acciones de RSE de manera voluntaria y comprometida. Para ello deben conocer el entorno que las rodea no sólo en términos geográficos, sino también en relación a las reglas y leyes que rigen su operación y todas las actividades relacionadas con la empresa.

Las responsabilidades que tienen las empresas ante la sociedad son: ser rentables, ya que sin rentabilidad no hay inversión, sin inversión no hay empleo, no hay bienes y servicios, no hay consumo. Además, deben producir bienes y servicios que la sociedad demanda, pero esos bienes y servicios deben ser responsables, que cumplan su función, que satisfagan las necesidades de la sociedad y no solo las de las empresas, que hagan lo que dicen que hacen, que no produzcan daño a las personas y al medioambiente, que hayan sido producidos con prácticas responsables con los trabajadores, con insumos no dañinos, en condiciones laborales saludables, con respeto por el medioambiente. Las empresas deben crear empleos pero responsablemente, es decir, con sueldos justos, con condiciones de trabajo dignas y enriquecedoras, deben contribuir al desarrollo de ese capital a través del diseño del trabajo, de tal manera que estimule la productividad y sea enriquecedor para el individuo, y le permita aprender y prepararse para mayores responsabilidades. La empresa debe ser consciente de que el capital humano es uno de sus factores de riqueza más importantes, y debe ser gestionado como tal.” (Antonio Vives, 2015, p. 18-19).

También deben pagar impuestos, sin evadir ni corromper. Y por último, no hacer daño es básico, pero no basta. Se puede hacer el bien como parte de su operatoria cotidiana. La empresa no debe solo hacer unas cosas para quedar bien.

Las compañías que realmente son responsables logran, con buenas acciones hacia la sociedad, obtener:

- Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a la retención de talentos y menores índices de rotación;
- Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas.
- Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas

por actores externos.

- **Credibilidad:** la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo.

En las siguientes páginas se profundizará más acerca de los ítems anteriormente nombrados.

La empresa debe obtener beneficios, pero no a cualquier costo y para ello tendrá que considerar el impacto inmediato y futuro de sus actuaciones. Tendrá que considerar a otros nuevos actores, distintos del tradicional triunvirato socios-accionistas-clientes.

Actualmente existen dos posiciones diferenciadas sobre la RSE, por un lado la corriente de pensamiento que sostiene que la única responsabilidad de la empresa es con sus accionistas, tiene un rol puramente económico. Pero también existe la corriente de pensamiento que afirma que la responsabilidad de las compañías debe asumir un rol social y medioambiental, además de sus funciones económico/legales (Friedman, 1970; Carroll, 1979; Wood 1991).

El público interesado puede ser interno o externo. Dentro de la empresa, las prácticas responsables van afectar a los trabajadores en cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio. En las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción.

Es importante que la empresa delimite su impacto tanto interno como externo, así es como nace la pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial. La pirámide es una herramienta que ayuda a las empresas a definir las áreas de acción en términos de RSE.



Las acciones externas con la sociedad y otros, aunque son las más visibles, no hacen que la empresa sea responsable con la sociedad si no ha cumplido la RSE a lo interno. Desde el punto de vista de la imagen, los efectos de las acciones a lo externo de la empresa contribuyen muy poco si no son respaldados por las acciones a lo interno.

Existen distintos factores de éxito que pueden ejercer de motores para la promoción e impulso de este fenómeno. (Friedman 1970, p.33)

Factores del éxito internos:

- Cultura de la empresa, valores
- Compromiso de la dirección
- Mejora de la posición competitiva, diferenciación
- Anticipación en la gestión de riesgo en entornos conflictivos
- Refuerzo de la reputación
- Motivación y retención de los recursos humanos
- Conservación de recursos para el futuro

- Eficacia y ahorro de costos

Factores de éxito externos:

- Presión de inversores y sociedad
- Expectativa de los públicos consumidores
- Presiones competitivas
- Influencia a través de cadena de proveedores
- Oportunidades del trabajo en red
- Innovación del producto – mercado
- Mejora de las capacidades de diálogo – internacionalización

En cuanto a los impactos positivos de implementar RSE estudiamos que no hay un enfoque único cuando se aborda la conveniencia de ser una empresa socialmente responsable. La gran mayoría de los estudios sobre el tema muestran una correlación positiva entre la RSE y el desempeño financiero, partiendo de que la empresa considera que su objetivo principal es la maximización de las ganancias y siendo conscientes de que el Estado sigue asumiendo su papel de guardián del bienestar social (Lamandi, 2007). El desempeño financiero se define típicamente por medidas tales como razones contables y financieras, así como medidas basadas en los mercados de capitales. Sin embargo, debido a que las razones contables se basan solamente en aspectos históricos, es más conveniente el uso de medidas de mercado (ganancias de capital) ya que éstas representan la evaluación que hace el inversionista sobre la capacidad de la empresa de generar ganancias futuras.

En un estudio realizado por Margolis y Walsh (2001) y citado por (Dam, 2006) en 95 estudios empíricos realizados entre 1972-2001 se reporta que cuando se define a la RSE como la variable independiente, se encontró que ésta tiene una correlación positiva con el desempeño financiero en el 53% de los estudios observados, ninguna relación en el 24%, una relación negativa en el 5%, y una relación mixta en el 19%. Aun así, no existe una teoría económica que trate de incorporar inversiones socialmente responsables y RSE en un marco de equilibrio neoclásico (Heinkel et al., 2001, citado por Dam, 2006).

Al respecto, Dam (2006) realizó un estudio para explicar la ambigüedad de

resultados en estudios realizados sobre el tema encontrando que no existen disparidades en los resultados y que sí existe una correlación positiva entre la RSE y el desempeño financiero. La explicación que brinda este estudio es que en una conducta socialmente responsable, la empresa internaliza algunos de los costos no inherentes al mercado, por ejemplo, sustituyendo mano de obra por capital para reducir la contaminación. En otras palabras, elevan el costo de capital comparado con el mercado y en consecuencia, las medidas de ganancias operativas (retorno sobre activos) se incrementan para las empresas socialmente responsables. Otro efecto es que las empresas socialmente responsables generan menos costos no inherentes al mercado y las acciones serán más altas en comparación con sus pares socialmente irresponsables debido a la demanda que se incrementa por los consumidores que son también inversionistas y que están preocupados por los costos sociales que se generan. En consecuencia el precio de la acción y por ende el valor de mercado de la empresa se incrementa.

Las empresas con programas de RSE propician la estima de los clientes ya que permiten que éstos sientan que contribuyen con sus decisiones de compra a acciones en pro de la sociedad. Con esto las empresas obtienen ventajas competitivas porque sus clientes son más leales, aunado a que son más propensos a aceptar pagar precios más altos si se trata de empresas con programas de RSE. Lo mismo pasa con los inversionistas quienes son más leales a empresas con programas de RSE, pero no sólo por lealtad sino por considerar que estas empresas se comportan éticamente (Palmer, 2012).

Adoptar una política de RSE tiene dos efectos positivos: por un lado, coadyuva para la permanencia de la empresa dados los nuevos requerimientos sociales, y por el otro lado, si se instrumenta adecuadamente, puede atraer el conocimiento que difícilmente puede obtenerse sin el compromiso y cooperación de todos los grupos de interés. Una política de RSE bien manejada, puede conducir a la empresa a un nivel de ventaja competitiva. Las empresas implementan una política de RSE buscando maximizar sus oportunidades globales, mejorar las relaciones con todos los grupos de interés, incrementar el valor de la marca, consolidar el negocio a largo plazo y reducir los riesgos asociados, empezando por la concepción de que el consumidor está dispuesto a pagar más ya que la sociedad recompensa a las empresas socialmente responsables.

En este mismo sentido, McWilliams y Siegel (2001) confirman que las estrategias de RSE van a dar un mayor valor a la empresa, sus productos y servicios, y proveen un camino de diferenciación en términos actitudinales. Asimismo, muestran que los efectos producidos por las acciones de RSE en un nuevo producto y/o servicio se trasladan a la evaluación total de la compañía. También se corrobora que los efectos de la RSE son generalmente positivos en los comportamientos de compra exhibidos por los consumidores. Así, los resultados de las investigaciones muestran que las acciones de RSE tienen un impacto sobre las intenciones de compra, desempeñando un papel importante en el comportamiento rutinario del consumidor, que puede ser superior a las propias consideraciones racionales, económicas o de los propios atributos del producto (Raynolds, 2002; Werther y Chandler, 2005, citados por Vila, 2010). Es decir, la RSE tiene un efecto halo en los juicios del consumidor, ya que detrás de las actitudes/ emociones positivas desatadas, viene la aparición de compras superiores hacia esos productos avalados por empresas socialmente responsables (o la recomendación de los mismos).

Los resultados obtenidos en el trabajo de Vila y Gimeno-Martínez (2010), muestran que los consumidores jerarquizan las motivaciones en su intención de compra. En esta jerarquización, la primera en relevancia es la dimensión económica, lo que significa que el usuario percibe que existe un interés en la mejora del servicio y sus cualidades, de forma que le afecta de forma directa. En segundo lugar, le sigue el cumplimiento del ordenamiento legal y la transparencia que debe ofrecer la empresa en su gestión. En tercer lugar, los usuarios valoran el comportamiento ético. Estas dos últimas dimensiones, también con alta intensidad o carga factorial, son lo que se conoce como acciones sociales, tanto externas (por ejemplo, apoyo a ONG's) como internas (hacia los empleados). En último lugar quedan las medidas que se efectúan a favor del medio ambiente.

Por tanto, se concluye que tienen una mayor valoración las acciones que afectan directamente a los consumidores y una menor las que no son percibidas como cercanas o directas. Este resultado está en línea con investigaciones realizadas por Carroll (1979) citado por Vila (2010), quien ya señala la importancia de ser productivo, beneficioso y capaz de generar valor y satisfacer las necesidades deseables para la sociedad, convirtiéndose en un negocio benéfico a través de una responsabilidad social.

Otra motivación para asumir este compromiso social, independientemente de las recompensas económicas es establecer una “administración basada en valores”, en cuyo caso la gerencia busca promover los valores compartidos en la organización, que incluyen, valores morales, persiguiendo dos efectos primordiales: la mejora de la imagen corporativa de largo plazo (reputación), asociando desempeño con conducta ética; por otro lado, el reforzamiento de las sinergias de los grupos dentro de la empresa (Popa, 1999, citado por Lamandi, 2007). Las empresas con buenos comportamientos sociales y ambientales reportan que estas actividades pueden dar por resultado mejor desempeño y pueden generar más ganancias y crecimiento.

Al respecto de los beneficios que la RSE puede traer a la empresa, aún hay mucho por hacer. Se necesitan estudios más profundos que identifiquen las relaciones causales entre la RSE y la rentabilidad, que además demuestren que estas relaciones son consistentes en el tiempo, ya que se requiere conocer si el impacto de las acciones de RSE en el desempeño financiero son de corto o largo plazo.

Profundizando sobre el público interesado externo, la empresa puede optar por ciertos compromisos, estrategias y prácticas que desarrolla para implementar, gestionar y evaluar su conducta corporativa conformada por la acción económica, social y medioambiental, a esto le llamamos Ciudadanía Corporativa. Es el vínculo entre los intereses de negocio y los intereses de la comunidad. Lo difícil es compatibilizarlos, ya que las empresas buscan maximizar sus beneficios con el interés público.

La Ciudadanía Corporativa es considerada como una actividad legitimadora de la organización. La supervivencia de la empresa depende del entorno en el cual opera, dentro de los límites y normas de la sociedad (Deegan, 2002; Hooghiemstra, 2000). La legitimidad social se sustenta en un contrato social entre la empresa y la sociedad, dicho contrato otorga a la compañía “licencia para operar”. En el caso que la empresa no cumpla con lo pactado la sociedad puede revocar el contrato a través de diferentes acciones, como por ejemplo dejar de comprar sus productos.

Cada vez es mayor la presión hacia las empresas para que devuelvan algo de los

beneficios que obtienen de las sociedades en las que actúan, éstas impulsan a las empresas para que mejoren su performance en cuanto a la ética, incorporando el cuidado del medio ambiente.

En relación a la evaluación de las actividades de la empresa por parte de la comunidad, basada en las experiencias directas e informaciones de los stakeholders con la compañía, se conforma la Reputación Corporativa, que es un activo intangible que forma parte de nuevos enfoques y planteamientos económicos.

La existencia de una buena Reputación Corporativa en los públicos permitirá a la organización (Capriotti, 2004b):

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos.
- Distinguir a la compañía en relación a la competencia, a través de las diferencia y creación de valor para los públicos.
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra.
- Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor, si la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra.
- Vender mejor.
- Atraer mejores inversores.
- Conseguir mejores trabajadores.

Para gestionar correctamente la reputación corporativa, debemos formar una identidad Corporativa estratégica (Capriotti, 1999). La Identidad Corporativa es el conjunto de características por las cuales la empresa se auto identifica y auto diferencia de las demás empresas.

Es necesario llevar a cabo un plan estratégico, conformado por tres etapas para la creación de la Identidad Corporativa:

- Análisis estratégico de la situación dentro del ambiente competitivo, nos permitirá reconocer la situación interior de la compañía, sus fortalezas, debilidades y definir su identidad corporativa, su personalidad como

organización, su misión y sus valores.

- Planificación del perfil de identidad corporativa de la organización, es decir se traduce la identidad en valores diferenciales para los públicos.
- Planificación de la comunicación corporativa. La última etapa consiste en transmitir el perfil corporativo a los diferentes públicos de la organización.

7.2.1 La RSE y la globalización

Por Globalización se entiende a “... los procesos en virtud de los cuales los Estados Nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios” (Beck, 1998, p.58). Con la globalización, las empresas comenzaron a recibir nuevas demandas de los ciudadanos reclamando mayor compromiso social.

La globalización ha cambiado de manera radical la administración de empresas. Aunque el capitalismo como fuerza impulsora de la globalización ha sido criticado por la desigualdad económica y otros efectos negativos que han surgido, no es incompatible con la responsabilidad social empresarial. Muchos aceptan que es importante evaluar a las empresas no solo en cuanto a los resultados financieros obtenidos, sino también la manera en que esos resultados fueron realizados. Lo que hace falta es el desarrollo de estrategias empresariales más enfocadas a la búsqueda de soluciones y oportunidades para todos los interesados dentro de los confines de la ética, la igualdad y la justicia para todos los afectados.

Las empresas son creadas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades insatisfechas de la sociedad, esto es lo que le otorga utilidad a la empresa. La acción empresarial se da gracias a la interrelación.

La temática de la RSE es compleja e integral, impacta en todas las acciones que realizan las empresas, en todas las dimensiones de la sociedad en las cuales actúan y trabajan. Además, está presente en las pautas culturales que transmite la organización y en la publicidad, que por su afán de aumentar las ventas, las organizaciones se permiten transmitir contravalores. Su panorama, también es amplio ya que incluye desde el cuidado

del medio ambiente hasta la calidad de los productos y el mensaje que la misma transmite.

Es por esto que es muy importante establecer los límites de los escenarios posibles (frontera entre la empresa y el entorno), e identificar los actores potenciales. De aquí surgirán aquellos aspectos que sirven de ayuda para identificar qué se puede hacer mejor respecto a la competencia y al comportamiento propio de la empresa, así se asegurará un posicionamiento competitivo, diferenciador y sustentable en el tiempo; es la sociedad la que demostrará los resultados, positivos o negativos.

La empresa debe contemplar, junto con los aspectos comentados anteriormente, las políticas públicas y el desarrollo institucional del país. Las prácticas deben adaptarse al medio en el cual opera la organización.

Actualmente, un producto barato, de fácil acceso y que cumpla los requerimientos mínimos de calidad, no es suficiente para ser elegido por los consumidores. Existen nuevos elementos que influyen en la decisión de consumir o no un determinado producto, tales como la influencia de los procesos productivos de la empresa al ambiente, las maneras en que se transportan los productos y el compromiso de la compañía hacia la sociedad.

Existe una creciente necesidad, por parte de las organizaciones, de tener prácticas socialmente responsables, ya que cada día se enfrentan a públicos que demandan cumplir con acciones amigables al medio ambiente, de justicia social y prácticas laborales equitativas (García, Portales, Camacho, & Arianda, 2010). Las iniciativas son variadas y los resultados, diversos.

Muchas empresas que han publicado informes de sostenibilidad han sido acusadas de hacerlo sólo a modo de escaparate, de no actuar siguiendo sus propias recomendaciones o de no informar sobre los asuntos que son realmente cruciales. Debido a estas exigencias, varias empresas comenzaron a elaborar informes que incluyeron de una forma u otra, vertientes sociales y medioambientales.

Como es lógico, en esa tarea de informar empezaron a encontrarse con el problema

de cómo medir las acciones de RSE y sus resultados, de forma que la información fuese coherente, completa y ordenada (Strandberg, 2010). Paralelamente, organizaciones de la sociedad civil y foros de grupos de interés desarrollaron recomendaciones o normas para la elaboración de estos informes. Como resultado, existen ahora varias iniciativas internacionales y nacionales, entre las cuales figuran el Pacto Mundial, la Global Reporting Initiative, SA 8000, AA 1000, Principles for Responsible Management Education (PRME), Guía de Responsabilidad Social y la ISO 26000, esta última como un esfuerzo por ponerse de acuerdo con el ámbito mundial con todos los actores involucrados.

Para los grupos de interés alrededor de la RSE es importante conocer las metodologías e instrumentos que se utilizan como métricas para evaluar la responsabilidad social y la sustentabilidad en las organizaciones y que sean respondidas las preguntas: ¿por qué medir la RSE de una empresa?, ¿cómo se desarrollaron las normas de RSE? Del mismo modo que la gestión en una empresa es medida, también la gestión de la RSE puede y requiere ser evaluada.

Hasta ahora implementar la RSE ha estado más influenciada por la imagen y el prestigio que las firmas han querido plasmar en su actuación que por una necesidad al cambio y una sincera solidaridad hacia la sociedad y el medio ambiente (Strandberg, 2010).

La medición es una tarea fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales, porque si no se evalúa, no se conoce. Gestionar sin evaluar supone hacerlo sin ningún tipo de criterio para determinar si se están alcanzando o no los objetivos y sin saber qué se necesita cambiar o mejorar. El hecho de medir, guía y asegura que la mejora vaya hacia un objetivo determinado, lo que implica definir y concretar los objetivos de la empresa mediante valores ponderables, es decir, mediante indicadores relacionados con la RSE. Los métodos y criterios de medición más utilizados para evaluar el desempeño socialmente responsable de las organizaciones son considerados como un conjunto de convenios explícitos e implícitos que tienen como finalidad la creación de “valor social” por la empresa para todas las partes interesadas, por lo que la obtención de un beneficio social debe ser tan valorado como la obtención de un beneficio económico o medioambiental. (Ojeda & Jiménez, 2012, p.83)

La comunicación proporciona transparencia a la actuación de la empresa. Los aspectos no financieros y la transparencia parecen percibirse como factores de competitividad y creación de valor, herramientas de excelencia en la gestión y factores diferenciadores. La crisis actual ha intensificado las exigencias de que las empresas informen sobre sus impactos no financieros, porque la falta de transparencia ha deteriorado su credibilidad ante los grupos de interés (Strandberg, 2010). Comunicar esta información facilita a los grupos de interés la comprensión sobre si los gerentes están creando relaciones y activos valiosos a largo plazo.

7.2.2 La RSE y la comunicación

Los límites de la organización se expanden y con ellos su comunicación y relacionamiento con más públicos y, por ende, su responsabilidad hacia éstos.

La comunicación se ha convertido en una de las grandes preocupaciones de las empresas, dada la importancia actual de mantener contacto permanente con la comunidad. La misma debe ser entendida como un proceso que atraviesa a toda la organización y todos sus integrantes son parte, compartiendo metodologías de acercamiento y conocimiento de sus públicos a través de diagnósticos de necesidades y diseños de modelos y mapas de comunicación a partir de su relación con los stakeholders.

La empresa contemporánea no es la misma de hace 10 ó 20 años: factores como la globalización, la conciencia por un mundo sustentable, la importancia por la preservación del medio ambiente, el interés por el desarrollo del capital humano en las empresas y la preocupación por una sociedad más justa y equitativa, está llevando a que las organizaciones se den cuenta que ya no pueden seguir trabajando sólo por un rendimiento económico ya que su operar afecta al entorno que la rodea y las personas.

El accionar de las empresas se transmite de diferentes maneras: por un lado, lo que se comunica desde las acciones propiamente comunicativas, por el otro, lo que comunica a través de su accionar diario, que no tiene como principal fin comunicar pero lo hacen ya que se actúa en un espacio público. (Hooghiemstra, R. 2000). Las compañías comunican

al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar; por ello es vital que se tome conciencia de la importancia que tiene una alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de la misma Responsabilidad Social Empresarial ya que se alimentan entre sí. Otra forma de dar a conocer el accionar de las organizaciones es a través del bocaído entre diferentes grupos de personas y a través de los diferentes medios de comunicación, en donde el primer modo alimenta al segundo formando un círculo virtuoso de difusión.

Los medios de comunicación son los encargados de difundir las expectativas de los grupos de interés de las empresas, esto lleva al aumento de la necesidad de adoptar prácticas socialmente responsables por parte de la empresa, para así mantener su licencia para operar. A través de dicha difusión los stakeholders forman su opinión con respecto a la organización, influyendo en su decisión de compra o no de los productos fabricados por la misma.

Los límites de la empresa son cada vez más amplios y está más a la vista de su público de interés, que la organización comunica a través de lo que hace y hasta de lo que deja de hacer; comunica con sus mensajes planificados, a través de sus marcas, productos y servicios; con su comportamiento legal, fiscal y financiero; con su relación con los proveedores; con la comunidad, a través de los empleados y sus familias; y en general, con todos los públicos con los que deba relacionarse de acuerdo con la naturaleza y entorno del negocio. Lo importante es que la compañía sepa escuchar para adaptar sus mensajes y medios al perfil comunicacional y relacional de los diversos públicos, de acuerdo a la identidad corporativa que se quiera transmitir, para luego proyectar y posicionar una imagen y reputación acordes con los objetivos de negocio, corporativos y de comunicación.

De esta manera se lleva a cabo una planificación estratégica de comunicación de la RSE. Se debe tener un enfoque amplio de los stakeholders para lograr un entendimiento global y profundo de la dinámica de la comunicación a nivel interno y externo.

Es decir, las estrategias de RSE deben reforzar el buen hacer corporativo y estar alertas a la imagen que se está transmitiendo a la sociedad. Si la organización lleva a cabo buenas acciones de Responsabilidad Social Empresaria, tendrá una mejor imagen en la

mente de su público, mayores ventas, mejor relación con sus clientes, con los proveedores, etc.

Un problema común hoy en día, es que las empresas no saben comunicar sus acciones de RSE. Existen ciertos ítems que se deben tener en cuenta al momento de comunicar dichas actividades:

- La empresa no debe interpretar la comunicación de la RSE como una forma de relaciones públicas que influye directamente la imagen de marca y la reputación. La comunicación es parte de un proceso de diálogo abierto, honesto y fluido entre la empresa y sus diferentes grupos de interés. (Olcese, 2009, p.52).
- La comunicación de la RSE debe concebirse como una rendición de cuentas, que según Lozano (2005, p. 34) no debe limitarse a señalar aspectos económicos, sino que además se adicionan elementos sociales y medioambientales.
- La comunicación de la RSE ha perdido eficacia y eficiencia debido a la utilización exclusiva de los canales tradicionales de comunicación como ser: la publicidad, la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Las redes sociales quitaron el protagonismo a dichos canales, dejando en evidencia las malas estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (González, 2009, p.49). La web se ha convertido en una poderosa herramienta para dar a conocer el grado de responsabilidad y compromiso que tiene la empresa para con el ambiente y la sociedad, y las acciones que lleva a cabo.

En conclusión, no es suficiente que las empresas desarrollen acciones responsables, las mismas deben ser transmitidas correctamente y por los diversos canales de comunicación existentes para llegar así al público de interés. También es importante generar un diálogo frecuente con los stakeholders para así contar con una comunicación de ida y vuelta, es decir la comunidad se mantiene al tanto de las actividades referidas a RSE que la empresa lleva a cabo, y ésta conoce la opinión de su público respecto a la misma, repercutiendo directamente en su reputación e imagen.

7.2.3 La RSE y la cultura corporativa

Cualquier proceso de gestión que involucre aspectos éticos compartidos por las personas implicará un trabajo progresivo de incorporación de valores en la cultura organizacional. En el caso de la RSE, un componente esencial del concepto está asociado a valores fundamentales del ser, como son el sentido de la equidad, de la solidaridad, de la responsabilidad y de la trascendencia. En el contexto empresarial, la ética económica y la ética del deber ser se fusionan en un conjunto de creencias colectivas que constituyen el pegamento que une al grupo humano que protagoniza la marcha de la empresa.

La RSE está repleta de actitudes y expectativas frente al comportamiento empresarial ético, lo que lleva una especial atención hacia la cultura corporativa y sus manifestaciones. Para que la RSE sea adoptada como filosofía empresarial, hay que transitar por cuatro pasos principales. En una primera instancia, será necesario despertar la conciencia de los directivos sobre los temas sociales y ambientales. Para ello, será importante revisar la misión y los principios de la empresa. En una segunda etapa, esta preocupación por temas que van más allá de la lógica económica, para dejar espacio a consideraciones en torno a la generación de valor social y medioambiental por parte de la empresa, debe ser llevada a un espacio de discusión más amplio que promueva una cultura de diálogo y que permita diseñar políticas de actuación corporativa. Posteriormente, cuando los planteamientos de la RSE hayan sido asimilados, será necesario trabajar indicadores que guíen la actividad en las principales áreas de la empresa y promuevan, posteriormente, espacios habituales de autoevaluación y seguimiento del desempeño colectivo. Finalmente, en una última etapa, tendrán que afinarse los procesos de monitoreo del desempeño, tomando acciones de mejora que conduzcan a la empresa hacia una cultura que favorezca la innovación en el proceso de inserción de la RSE en la práctica empresarial.

Para el diseño de indicadores de RSE pueden ser utilizadas guías o mejores prácticas, o también la empresa puede definir indicadores particulares según sus propios objetivos. En todo caso, los mismos indicadores se aprovechan para reportar a los grupos de interés pero cobran sentido de valor para la empresa en la medida en que sean

utilizados a nivel gerencial para la medición y diagnóstico interno.

El uso de los indicadores de gestión en materia de RSE en las actividades cotidianas puede tener diversas facetas. En empresas preocupadas por la sensibilización y extensión de los conceptos y prácticas de RSE a su cadena de proveedores, los indicadores pueden ser utilizados como “filtro” al momento de priorizar o seleccionar aliados estratégicos.

En empresas que tienen como uno de los focos estratégicos el mejoramiento continuo en materia de Recursos Humanos o la implementación de prácticas de inclusión social al interior de la estructura corporativa, los indicadores pueden ayudar como “guía” para el diseño de procesos o procedimientos de selección de personal.

Otro ejemplo de uso de los indicadores lo constituye el caso de los resultados de encuestas de satisfacción de clientes, que pueden apoyar la toma de decisiones oportuna en materia comercial.

7.2.4 La RSE y la ética

La ética es un saber que reflexiona sobre los comportamientos y convicciones de un grupo social. Se ocupa del estudio del obrar humano, en cuanto a la maldad y bondad de sus acciones.

Existen dos tipos de éticas, la ética afirmativa que se centra en promover a la persona el bien al que debe aspirar para plenificarse y ser feliz. Esta ética distingue lo bueno y lo malo, así como también lo bueno o mejor. La ética de los mínimos es aquella que presenta al agente lo que está obligado y prohibido, está estructurada bajo la base del deber. (Morelli Mariano Gustavo, 2010)

Las conductas de las personas pueden ser valoradas, según la ética, de dos diferentes maneras, una conducta puede ser éticamente buena, es decir que es digna de ser elegida. Dichas conductas aceptables pueden ser: debidas, aquellas que son obligatorias, permitidas o supererogatorias, aquellas que al hacerlas hacemos más de lo

debido. Por otro lado, tenemos las conductas éticamente malas, que son reprobables, indignas de ser elegidas.

Las conductas, buenas o malas, pueden ser a su vez positivas o negativas. Una conducta es positiva cuando se produce una acción, es decir una transformación en la realidad exterior al sujeto. Por el contrario, la conducta es negativa cuando no altera la realidad exterior, es decir se realiza una omisión.

El estudio de la ética está dividido en dos: por un lado se encuentra el estudio general del bien y por el otro el estudio general de las acciones moralmente correctas. La moral son las acciones buenas o malas del hombre, concierne al fuero interno o respeto humano. Las personas y las organizaciones deben actuar prudentemente, es decir, pensando en lo que hacen y las consecuencias que estas acciones van a provocar y justamente, sobre la base de una moral crítica universal.

La ética orienta a la empresa hacia lo que debería ser, el problema es la armonización entre las experiencias éticas y los objetivos empresariales, es evidente que una empresa no es una ONG y debe generar beneficios tanto sociales como económicos.

Martínez Herrera (2005) señala que existen 7 valores éticos que sirven de marco para las prácticas de RSE:

1. Respeto por la dignidad y derechos de las personas
2. Justicia en el mercado globalizado
3. Solidaridad buscando el bienestar social
4. Responsabilidad en el trabajo por el desarrollo sostenible
5. Honestidad en la comunicación
6. Integridad de la cultura organizacional
7. Coraje para enfrentar los retos empresariales

Según los lineamientos éticos una empresa para ser socialmente responsable debería desarrollar una visión integral del futuro, contemplando la empresa, sus trabajadores y la comunidad en la cual está inserta. Además, tendría que modificar sus procesos productivos para reducir, controlar o reutilizar los residuos generados. Por último, sería necesario realizar modificaciones en la estructura de la organización

descentralizando los niveles de autoridad, promoviendo liderazgos internos y generando un clima de confianza y compromiso con la misión y los objetivos de la empresa.

Llevando a cabo estas acciones es como la empresa comienza a ser considerada legítima, es decir una empresa justa y que merece apoyo (Dowling y Pfeffer, 1975). La legitimidad es el contraste entre la percepción que tiene la sociedad del comportamiento corporativo y las expectativas de la misma en torno a la actividad de la empresa.

7.2.5 La RSE y la estrategia empresarial

Las estrategias son definidas como la expresión de creación de valor de la empresa. Es necesario que desde la dirección se dé a conocer a toda la organización su objetivo e integración del plan de RSE.

Es imprescindible que se lleve a cabo un diseño estratégico top down, es decir, que las actividades de RSE sean establecidas desde la cúpula de la empresa, dado que las iniciativas que derivan desde las capas inferiores no pasan a ser acciones puntuales, es por esto que las empresas requieren contar con una posición gerencial del pensar estratégico en la RSE.

En la estrategia empresarial se emplean fuerzas intelectuales que permiten el cumplimiento de los objetivos de la mano de la fuerza de acción empresarial, en relación a lo dicho anteriormente las compañías deben tener dentro de su plantel personas que solo se limiten a tener virtudes y no aquellas que hablan de sus virtudes. Las organizaciones deben saber elegir a sus socios estratégicos, aquellos que tienen mayor conocimiento del tema, más experiencia, prestigio, aquellos que son verdaderamente sustentables. (Garrido. 2007)

Debido a que las actividades de RSE deben ser gestionadas desde la gerencia, surge la necesidad de cambiar su forma. La estructura piramidal con líneas de mando vertical ya no es eficiente debido a que las organizaciones dependen cada vez más del conocimiento y del saber de sus trabajadores para producir, por lo que es necesario llevar

a cabo una descentralización institucional y promoción de liderazgos internos, para así darles mayor participación a los colaboradores motivándolos a ser más productivos, generando mayor rentabilidad necesaria para la supervivencia de la empresa.

“Para incorporar las actividades de RSE a la estrategia empresarial es útil, como metodología de gestión, el Balance Scorecard. La misma tiene en cuenta todos aquellos aspectos que configuran una empresa y que permitirá conseguir los objetivos y las metas marcadas en la estrategia a través de una serie de indicadores. También permite corregir dichos objetivos y metas propuestos”. (Kaplan M. y Norton D. 2001, p. 20)

Es imprescindible que el Balance Scorecard cuente con indicadores transversales de RSE, para así poder definir de manera clara y estructurada hacia dónde debe llegar la empresa y de qué manera.

Para comenzar a estructurar el BSC es necesario contar con una visión de la compañía a mediano y largo plazo. La visión determina la situación futura deseada de la organización, incluyendo la perspectiva de la RSE. Para implementar con éxito la estrategia se deben tener en cuenta en cuatro perspectivas, que Kaplan y Norton (2001) han establecido:

1. La perspectiva financiera: se concentra en indicadores financieros como crecimiento, rentabilidad y riesgo, desde el punto de vista del accionista.
2. La perspectiva del cliente: está enfocada en la creación de valor para los clientes internos y externos.
3. La perspectiva proceso interno: para crear satisfacción en los clientes y accionistas.
4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: para la creación de un clima de cambio en la innovación y crecimiento de la organización.

Las cuatro perspectivas anteriormente descritas, deben ser atravesadas por el concepto de RSE adoptado por la empresa.

En definitiva, es de suma importancia agregar el término “estratégica” al concepto

de RSE, de lo contrario no servirá y tiende a destruir el valor con los stakeholders.

Bases para la elaboración de las estrategias

Un factor central para un buen desempeño empresarial en el campo de la RSE es el referido a la capacidad que tengan los directivos de la empresa para articular sus acciones y programas con su modelo de gestión empresarial.

En épocas recientes las empresas han buscado incorporar las acciones de RSE a los sistemas de gestión corporativos, con la finalidad de dejar de lado iniciativas de inversión social desarticuladas, en beneficio de programas más alineados a la estrategia corporativa. Este fenómeno parece haberse reforzado con los retos que impone la globalización y con el impulso del comercio internacional.

Para la preparación de las estrategias de responsabilidad empresarial es necesario, como primer paso, que la organización establezca una línea de base sobre la situación actual de su acción responsable, a través de un auto diagnóstico. Este análisis interno deberá ser complementado con la captura de información sobre las percepciones del entorno, para lo cual se propone que los directivos recojan las expectativas de sus grupos de interés en torno a aquellas acciones que esperan que la empresa lleve a cabo. Con toda esta información recogida de la fase de diagnóstico, será necesario pasar a la fase de análisis y propuesta con la finalidad de priorizar el abanico de posibles acciones a desarrollar, alineando el plan de RSE a la estrategia corporativa. (Garrido. 2008)

Una vez recogidas las expectativas y demandas de los agentes sociales, es necesario complementar este listado con otras posibles acciones que provienen de un análisis más amplio. En este sentido, para pasar de una actitud de escucha a una de autocrítica y propuesta, se debe llevar a cabo un análisis de los impactos positivos y negativos que se generan en cada actividad de la cadena de valor de la empresa. Del mismo modo, al revisar todos los procesos incluidos en la cadena de valor es posible considerar también aspectos de mercadeo, como las políticas de precios y el comercio justo, la información del consumidor y el respeto de su privacidad, así como las condiciones del empaque y el impacto del transporte, entre muchas otras acciones.

Para presentarlo de una manera más clara:

Etapa I: Identificar a sus grupos de interés más relevantes. Luego, registrará las oportunidades y amenazas que observa en su relación con cada grupo. Éstas podrán estar referidas al modo en que se afecta la reputación de la empresa, la eficiencia de sus procesos operativos o su estrategia competitiva. Este tipo de análisis le permitirá pensar en posibles acciones o programas de RSE que tengan como objetivo potenciar dichas oportunidades o reducir futuras situaciones riesgosas para la empresa.

Etapa II: A partir del análisis de cada uno de los procesos centrales de la empresa (recogidos en la cadena de valor), será posible detectar aquellos impactos positivos o negativos que la operación del negocio produce en los temas económico, ambiental y social. De ello se desprenderán ideas de nuevas acciones o programas de RSE orientadas a generar un balance positivo en el modo en que la empresa impacta a su entorno.

Etapa III: Como paso final, será posible proponer acciones de RSE que tengan como finalidad potenciar las oportunidades que la empresa tiene para fortalecer el contexto en el cual compite (desarrollando programas que le generen mejores condiciones para acceder a los factores de producción; que permitan consolidar o ampliar la demanda por sus productos; que mejoren las condiciones de la oferta de servicios de industrias complementarias o, que mejoren las condiciones para competir en su sector).

7.2.6 La RSE y el medio ambiente

El Desarrollo Sostenible consiste en satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin que por ellos se vean comprometidas las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. En el largo plazo, es un tema central ya que se traslada la responsabilidad de la comunidad presente hacia las posibles futuras que habitarán en el mismo entorno en el cual opera la organización. Así, el desarrollo sostenible radica en producir, consumir y vivir de tal forma que se asegure la salud económica, social y ambiental a las generaciones futuras. (Conferencia Internacional del

Trabajo. 96° Reunión. 2007, p.12)

El medio ambiente es el conjunto de valores naturales, sociales y culturales que existen en un lugar y en un momento determinado. Éstos influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras.

La contaminación ambiental es toda aquella alteración de los distintos ambientes naturales ocasionada por la presencia de sustancias o formas de energía extrañas, que modifican las características de la atmósfera, el aire, el agua, el suelo o los alimentos, que destruye el equilibrio ecológico afectando nocivamente a la salud, la supervivencia de los humanos, animales y vegetales.

Los contaminantes más comunes son sustancias químicas sólidas, líquidas o gaseosas producidas como desechos. Otra forma de contaminación son las emisiones de energías perjudiciales como por ejemplo el calor excesivo, ruido o radiación.

Los residuos

Los residuos son aquellos productos, objetos o sustancias generados a partir de la actividad humana, considerado un desecho que debe tirarse porque ya no sirve para el uso por el cual se creó o porque se agotó su vida útil.

La producción de estos materiales para el desecho se encuentra en continuo aumento. Actualmente existe una conciencia general hacia el reciclado de los residuos para disminuir la contaminación del medio ambiente, dicho proceso trata de aprovechar la “basura” en productos útiles para su posterior disposición.

Como se suele decir, cada uno debe aportar su granito de arena para este proceso, por eso es muy importante adquirir hábitos responsables en nuestros hogares para así lograr un futuro más sostenible, el 33% de la energía del planeta y el 10% de agua disponible se consume en los hogares. Una vez hecho el hábito en la casa, éste se traslada a cada ámbito en el cual la persona se desenvuelve.

Existen distintos tipos de residuos según su origen, descomposición y peligrosidad.

Tipos de residuos según su origen:

- **Residuos domésticos:** aquellos que se generan en el hogar como consecuencia de las actividades domésticas.
- **Residuos comerciales:** aquellos que están generados por la actividad propia del comercio, de los servicios de restaurantes y bares, de las oficinas y de los mercados, entre otros servicios.
- **Residuos industriales:** aquellos resultantes del proceso de fabricación, de transformación, de utilización, de consumo, de limpieza o mantenimiento generados por la actividad industrial.
- **Residuos urbanos:** proviene de la población, desechos de parques y jardines, mobiliario urbano inservible.
- **Residuos hospitalarios:** desechos peligrosos, pueden ser orgánicos e inorgánicos.
- **Basura espacial:** satélites y artefactos de origen humanos, en órbita terrestre, que han agotado su vida útil.

Tipos de residuos según su descomposición:

- **Residuos orgánicos:** todo aquel desecho de origen biológico, que alguna vez estuvo vivo o fue parte de un ser vivo. (Ej.: ramas, cáscaras y residuos de la fabricación de alimentos). Estos residuos pueden recuperarse y devolverse a la tierra como abono de alta calidad, eliminando así más de la mitad de los residuos. Además, supone un importante aporte de nutrientes y fertilidad para los cultivos evitando el uso de abonos químicos que contaminan el agua.
- **Residuos inorgánicos:** aquellos desechos de origen no biológico, de origen industrial o de algún otro proceso no natural. La mayoría de estos materiales pueden ser reciclados y recuperados para volver a incluirse en la cadena productiva y de consumo.

Los residuos inorgánicos más comunes son:

- El vidrio: se pueden recuperar utilizando envases retornables o a través de la recogida selectiva para luego reciclarlo.
- El papel: su reciclaje es necesario ya que se economiza grandes cantidades en energía, evita la contaminación del agua, evita el consumo de árboles, reduce la descarga de cloro y aditivos al río, entre otros beneficios.
- La chatarra: procede de las latas de gaseosas y conservas. Su degradación lleva un largo tiempo de duración.
- Los envoltorios y envases: que generalmente se tiran de inmediato luego de comprar o consumir un producto.
- Los plásticos: tiene una vida muy larga y son un gran problema medioambiental ya que la mayoría no se degradan.

- **Residuos peligrosos:** todo desecho que, independientemente de su origen, constituye un peligro potencial y por lo cual debe ser tratado de forma especial. (Ej.: productos de limpieza, pinturas y pilas). Pueden provocar catástrofes medioambientales contaminando aguas y suelos, por esto es que deben ser recogidos por separado. (Internet Explorer: <http://www.planetica.org>)

Las 3R ecológicas

Las 3R ecológicas (Reducir, Reutilizar y Reciclar) es una propuesta fomentada por la ONG Greenpeace. La misma promueve 3 pasos básicos para disminuir la producción de residuos y contribuir con la protección y conservación del medio ambiente. Busca cambiar nuestros hábitos de consumo y hacerlos más responsables y sostenibles.

Reducir nuestro consumo energético y de bienes materiales hace que reduzcamos también el problema, disminuyendo el gasto de materias primas, agua, energía y el aporte de CO₂ a la atmósfera.

Ejemplos prácticos: sustituir las bolsas de plástico por aquellas de materiales reutilizables que se puedan emplear en futuras ocasiones, comprar productos cuyos embalajes sean elaborados con materiales que puedan ser reciclados, disminuir en lo

posible el uso de plásticos, entre otras.

Reutilizar, orientado a alargar la vida útil de los productos, pensar en repararlo o darle otro uso antes de tirarlo. La reutilización no es solamente con productos manufacturados, ya que puede, y debe, aplicarse también a los recursos naturales.

Algunos ejemplos, el agua que utilizamos para lavar verduras y frutas, así como también la que nos sobra después de beber, se pueden utilizar para regar las plantas.

El **reciclaje** se basa en tratar los desechos con el fin de obtener nuevos productos, preservar materiales potencialmente útiles y evitar así el daño medioambiental que conlleva su eliminación.

A nivel individual, debemos separar los desechos que generamos a diario en nuestras casas, es decir, utilizar recipientes diferentes para depositar metales y plásticos, papel, cartón y derivados, vidrios, envases y desechos orgánicos.

7.3 RSE en la actualidad y sus perspectivas a futuro

“Una empresa responsable es una empresa bien gestionada, y una empresa bien gestionada es una empresa responsable”. (Antonio Vives. 2015, p.59)

7.3.1 El trabajo hoy

Actualmente, trabajar no significa la búsqueda por un bien colectivo, sino individual. Cada vez se dan pasos más grandes hacia la individualización, la gratificación y satisfacción personal. El prestigio social ahora lo determina el tipo de trabajo que cada quien tiene. No podía seguir siendo el trabajo la base de la construcción de identidad, porque hoy el trabajo se transforma todo el tiempo y se construye con base en el consumo, uno que en un momento se desea y en otro se repele constantemente (Bauman, Z. 2000, p.37).

Esto mismo lo explica un estudioso de la modernidad y el capitalismo, Richard

Sennett, quien menciona que para este momento no hay un centro, estamos en un estado cambiante y en constante reordenamiento. Hay mucha rotación, dinámica, flexibilidad. Para este investigador, hoy surge un Nuevo Capitalismo tanto de la esfera económica como en la dimensión afectiva. En el trabajo no hay un vínculo directo o sentido de pertenencia con la empresa, pues los vínculos son débiles, los contratos cortos, el salario integral, y cada quien tiene que ver cómo paga sus pensiones. No hay certezas, y eso corroe el carácter (Sennett, R. 2000, p.83).

La organización de la familia cambia también por la flexibilidad, sólo sobrevive una persona que se adapte rápidamente a los cambios. Porque la idea de progreso está absolutamente asociada con la idea de movilidad. Porque la rutinización del trabajo no es funcional para el Nuevo Capitalismo, y es mal vista porque causa estancamiento. Es por todo esto que es necesario buscar algo que nos ayude a vivir juntos en medio de tanto caos, tanto desorden, sin garantías y sin protección, mientras los pocos ricos se vuelven más ricos y la montonera de los pobres quedan despojados al margen de poco dinero y de mínimas oportunidades (Touraine, A. 2000, p.116)

Esta evolución del capitalismo y sus transformaciones hasta el día de hoy, ha despertado el interés del mundo empresarial ya que es posible ver cómo cada vez más las personas se desmotivan y hay que buscar incentivos, estímulos y alicientes que les permitan estar vinculados al trabajo mientras el mundo en el que viven es cada vez más caótico e individualista.

Con estos antecedentes es significativo entender que hoy los empresarios del mundo están retomando el concepto de Responsabilidad Social Empresarial para generar un estado de bienestar en la organización con el empleado que se siente desprotegido, sin ganas de trabajar y con pocas garantías para su presente y futuro. Además, buscan en la RSE una línea estratégica para apoyar los objetivos empresariales, pues al introducir planes de Responsabilidad Social Empresarial están añadiendo un factor de ventaja competitiva, lo cual equivale a mayores ingresos para su organización, pues al tener a sus empleados comprometidos y vinculados con los objetivos organizacionales, se suponen mayores incrementos en la productividad.

7.3.2 Tendencias futuras de RSE

La RSE es un nuevo paradigma que orienta el comportamiento de las empresas y la percepción que tiene de ellas la población, se plantea una nueva manera de entender la empresa. La compañía, sus accionistas y sus trabajadores deben adecuarse a las nuevas exigencias del mercado y de la sociedad.

La promoción y adopción de prácticas responsables requiere la participación de todas las partes interesadas. Son necesarias las políticas públicas, una buena difusión de la información junto con la educación de todas las partes interesadas, en particular de las empresas. También es necesario que existan algunas normas y guías, y lo que es más importante, la acción responsable de las mismas empresas.

Dentro de las empresas es donde se enfrentan los mayores obstáculos y para vencerlos es necesario que los incentivos estén alineados con los objetivos de responsabilidad y los resultados empresariales tradicionales. Muchas prácticas socialmente responsables se dan por la voluntad propia de los dueños o los gerentes, por razones éticas o por convicción, pero en muchas otras ocasiones las prácticas responsables necesitan ser promovidas e incentivadas. Con respecto a la promoción hay que mantener unas expectativas razonables puesto que en la adopción de estas prácticas social y ambientalmente responsables se compite en la asignación interna de recursos. Muchas de estas prácticas tienen costos tangibles en el corto plazo mientras que los beneficios son intangibles en el largo plazo y pueden resultar perdedoras ante otras “inversiones” que tienen beneficios que son más fácilmente medibles y en un menor horizonte temporal.

En la promoción de la RSE en ocasiones se ignora la dura realidad empresarial. Para poder llevar a cabo la promoción del tema hay que conocer a fondo y tener en cuenta la realidad empresarial y qué es lo que mueve a la empresa y a sus gestores. Solamente un buen conocimiento de esta realidad y de la dinámica empresarial permite diseñar e implementar las intervenciones adecuadas.

8. Propuesta de Mejora

8.1 Objetivos de la propuesta

Luego de dejar en evidencia, a través del análisis e interpretación de las entrevistas y observaciones realizadas, las problemáticas de esta organización en cuanto a su relación con el entorno, ya sea medio ambiente como comunidad interna y externa, presentamos a continuación la propuesta de mejora. Consta de un Plan Estratégico de Sostenibilidad para comenzar a formar una pequeña área de Responsabilidad Social Empresaria. El mismo está compuesto por dos fases, la primera, consta de un Manual de Evaluación que tiene como finalidad conocer la situación de la organización con respecto al nivel de desarrollo que posee actualmente en términos de RSE, fijar un objetivo, visualizar hasta dónde quiere llegar y luego reevaluar para comprobar si los resultados obtenidos son los mismos que los planificados. De esta manera se puede conocer la evolución de la empresa en términos de RSE, e ir avanzando constantemente ya que se pueden fijar siempre nuevos y mejores objetivos.

La segunda fase, tiene como objetivo principal concientizar al Frigorífico sobre la importancia de tener en cuenta a la comunidad y su entorno en cada decisión y sobre la manera de contribuir con la misma. Para ello, se proponen acciones para que la empresa lleve a cabo para dar comienzo al área.

8.2 Plan Estratégico de Sostenibilidad

Lo primero a realizar sería designar a una persona que se ocupe de planear y llevar adelante el área de RSE que creemos sería conveniente incorporar en la empresa. Para esto proponemos que, en principio, se realice un proceso de selección interna entre los empleados del área de administración, ya que son los que más conocen la realidad de la organización y pueden llegar a estar más comprometidos con los objetivos generales que la empresa se proponga en este aspecto.

El proceso de selección se puede llevar a cabo a través de un concurso en el que participan los interesados y luego la gerente general decidirá quién desempeñará el puesto. En el caso de no encontrar la persona idónea internamente, se puede optar por el reclutamiento externo a través de publicaciones de avisos en diferentes medios, aclarando los requerimientos del puesto (en los anexos se presenta la descripción del puesto que ofrece los requisitos relevantes del mismo). Tanto para el reclutamiento interno como externo los candidatos pueden ser evaluados a partir de una entrevista con la gerente general (Ejemplo de entrevista en anexos).

Una vez que el área cuente con un encargado, proponemos que el mismo recurra al Manual de Evaluación de RSE (presentado en el anexo). El objetivo de este manual es conocer la situación actual de la empresa frente a este tema, decidir hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos e implementar las estrategias que desemboquen en resultados positivos de RSE tanto para el interior como para el exterior de la organización.

El cuestionario es una herramienta de uso internacional denominada ERSOS y fue realizado por autores desconocidos por el equipo de tesis, y reúne los estándares exigidos por el Global Reporting Initiative (GRI), los modelos previamente desarrollados a nivel internacional, regional y local que evalúan la RSE y características generales de las organizaciones actuales para lograr una herramienta que al final permita conocer cuál es el grado de desarrollo que la empresa tiene en cuanto a la RSE.

Para ello la herramienta ERSOS definió seis áreas de RSE, las cuales son evaluadas como indicadores del grado de desarrollo de la Responsabilidad Social en las Organizaciones.

Estas áreas son:

- **Valores y Principios Éticos:** se refiere a la forma en que la organización integra sus principios, valores y creencias, cuando planea sus estrategias, toma decisiones y desarrolla actividades. Es decir, cuando el enfoque de su gestión se basa sobre los valores que la organización ha constituido.

- **Economía y Finanzas:** busca establecer la planeación financiera que la organización tiene con el fin de poder garantizar su sostenibilidad en el tiempo, de tal forma que pueda cumplir a sus colaboradores, beneficiarios y a la comunidad en general los objetivos propuestos.
- **Calidad de Vida Laboral:** hace referencia a las políticas de recursos humanos que van más allá de los requisitos legales y que persiguen afectar positivamente a los empleados tanto en el ámbito laboral como el familiar.
- **Compromiso con la Comunidad:** son las acciones que la organización realiza adicionales a aquellas que están dirigidas a cumplirlas a sus beneficiarios. Se refiere, a las acciones que lleva a cabo con el fin de impactar y colaborar a la comunidad, bien sea directamente o vinculándose a proyectos de otras instituciones o del Estado.
- **Mercadeo Responsable:** se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la organización relacionadas fundamentalmente con sus beneficiarios, donantes y proveedores frente a la integridad de los servicios que ofrece, la calidad de los mismos, la publicidad que realiza, los precios, el alcance, etc.
- **Medio Ambiente:** es el compromiso que la organización tiene frente al medio ambiente y el desarrollo sostenible/sustentable; y las acciones que efectivamente la organización tiene implementadas al respecto, como son: política de reciclaje, ahorro de energía, etc.

Esta herramienta fue diseñada de una forma muy simple para que las empresas puedan utilizarla directamente y autoevaluarse. Para responder, al lado derecho de cada afirmación encontrará unos cuadros numerados que corresponden al siguiente rango: 3, 2, 1, y N/C donde: 3 es si (Siempre), 2 es a veces, 1 es no (Nunca) y N/C es no Corresponde.

Para el análisis de los resultados, una vez que se ha contestado el cuestionario de cada área, se debe calcular el promedio de cada una de éstas. El promedio se obtiene

sumando el puntaje total de acuerdo a la opción (3,2, o 1) marcada en cada pregunta, este total se divide entre la cantidad de preguntas respondidas (no tenga en cuenta las contestadas N/C).

Los promedios obtenidos en cada una de las áreas deben ser trasladados a los ejes de un hexágono (señálelos con un punto), con el fin de poder visualizar su resultado en forma individual.

Ubicados los puntos en cada eje del hexágono, elija uno de estos y únalo con una línea a uno de los puntos de alguno de los dos ejes vecinos, del punto en donde quedó, trace una nueva línea para unir éste con el siguiente punto, repita esta operación hasta que llegue al punto de partida.

La figura que resulta de unir estos puntos, ilustra la situación global en la que se encuentra la organización en términos de RSE, de tal forma que entre más se acerque la forma que usted dibujo al hexágono se puede decir que hay un mayor desarrollo de RSE en la organización. (El cuestionario y el modelo de análisis de resultados se adjunta en los anexos del trabajo).

Una vez que se tiene conocimiento sobre la situación de la empresa respecto a RSE, sugerimos llevar a cabo la segunda fase del Plan Estratégico de Sostenibilidad propuesta a continuación. La misma está compuesta por las primeras acciones que se podrían llevar a cabo dentro del área.

Algunas acciones para comenzar a desarrollar en el área ser:

- Incluir al pie de cada email la siguiente reseña: Si no es necesario, no imprima este correo. Todos somos responsables por el cuidado del medio ambiente.
- Pequeños actos de reciclaje, colocando recipientes para depositar plásticos, papeles, restos de carne y grasa, por separado. Es necesario que la gerencia se encuentre muy comprometida en este sentido, debe predicar con el ejemplo y poner a disposición de los empleados la información (beneficios, formas de reciclar, acciones para hacer en casa y la empresa) y elementos necesarios para llevar

adelante este ítem.

- Impulsar a la protección del ambiente a través del cuidado en el uso del agua y la electricidad, colocando en una pizarra los consumos mes a mes y premiar cuando el mismo haya disminuido. Esto, a su vez, significa una reducción en los costos para la empresa.

Por otro lado, el área podría incorporar actos en pos del beneficio de los empleados y la comunidad en general como por ejemplo:

- Flexibilidad en los horarios para atender cuestiones personales.
- Reconocimientos verbales y económicos (basados en participación de utilidades) a aquellos trabajadores que lleven cabo una buena performance en relación a los objetivos de la organización.
- Establecer una comunicación fluida, tanto formal como informal, entre todos los integrantes de la empresa con el fin de lograr una cohesión a nivel organizacional. Esto se puede lograr a nivel informal, incluyendo a todos los empleados en los eventos; y a nivel formal, informando y aceptando sugerencias u opiniones sobre las decisiones empresariales.
- Realizar una campaña de RSE, a través de pequeños folletos para ser entregados a los clientes, con actividades simples y cotidianas que pueden mejorar el ambiente, que a su vez demuestre el interés de la empresa por el mismo. (Se presenta un ejemplo de folleto en los anexos)
- Buscar una causa social que sea de interés a la empresa e invertir recursos y tiempo en ella de la manera que considere necesario. Este ítem nos parece importante ya que a diario podemos encontrar causas sociales por las cuales es imprescindible la solidaridad y colaboración de todos, esta empresa puede brindar un apoyo significativo, lo cual beneficiaría a ambas partes, ya que para la empresa representaría un aumento en el prestigio y una importante publicidad.
- Comprometerse con una ONG y colaborar con la misma. Un ejemplo podría ser que la ONG sea partícipe en la distribución de utilidades, cada X cantidad de ganancia se donará X porcentaje a la ONG. También podría donar los restos de carne a fundaciones que rescatan y cuidan a perros callejeros.

Por último, luego de haber llevado adelante las actividades propuestas como puntapié para comenzar con el área de RSE, se sugiere volver a realizar el Cuestionario de Evaluación de la RSE para analizar los avances logrados a partir de la implementación de dichas iniciativas y plantearse nuevos objetivos a futuro.

9. Conclusión

Frigorífico Picone es una empresa familiar de la ciudad de Córdoba dedicada a la elaboración de fiambres y embutidos. Decidimos realizar nuestro Proyecto de Grado en esta organización debido a la facilidad de acceso a la misma y porque consideramos que tiene gran potencial de crecimiento en relación a la RSE, ya que es un tema que no encontramos para nada desarrollado en la misma, y de tenerlo en cuenta podría otorgarle una gran cantidad de beneficios en muchos aspectos, como mejora de su imagen y prestigio, mayor rentabilidad, mejora en las relaciones internas, mayor motivación y rendimiento de sus empleados, entre otros.

Para introducirnos en la realidad de esta empresa llevamos a cabo entrevistas y observaciones directas en los puestos de trabajo a una muestra elegida al azar y personas claves para nuestro proyecto. Con estas herramientas tuvimos la posibilidad de conocer a fondo las problemáticas de la empresa y plantear la situación problema y luego el diagnóstico que nos permitió presentar nuestra propuesta de mejora, que tiene como fin último que la empresa pueda crear un área de RSE que le permita desarrollarse, crecer y alcanzar los beneficios que trae aparejado tener en cuenta este aspecto que cada vez adquiere más importancia a nivel mundial.

Consideramos que es de vital importancia que las empresas realicen actividades a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente, beneficiando así a la propia organización en materia económica y su visión desde el entorno, además de beneficiar a la comunidad en general, a partir de la preocupación por la satisfacción de sus necesidades.

10. Bibliografía Consultada

Libros

- Bauman, Z. (2000), Trabajo, consumismo y nuevos pobres, Barcelona, Gedisa
- Beck, Ulrich, “¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización., Paidós Estado y Sociedad, Barcelona, 1998.
- Capriotti, P. (1992): La Imagen de Empresa, El Ateneo, Barcelona.
- Capriotti, P. (1999): Planificación estratégica de la imagen corporativa, Ariel, Barcelona.
- Capriotti, P. (2004a): “Imagen y Reputación: Análisis de similitudes y diferencias conceptuales”, paper presented at the 1st International Conference of Public Relations and Research, Seville, Spain, November 2004.
- Capriotti, P. (2004b): “la Imagen Corporativa”, en Losada, José Carlos (Ed): Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Ariel, Barcelona, pp. 73 - 100.
- Comisión de las comunidades europeas. (2001). “Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Bruselas.
- Deegan, C. (2002). Los efectos de legitimación de las revelaciones sociales y ambientales: Una base teórica. Contabilidad, Auditoría y Diario de Responsabilidades.
- Dominguez, Luis Miguel. (2004). “Tierra nuestra, vida nuestra. Diario de un naturalista distraído”. Ed. Temas de hoy.
- Friedman, M. (1970). La responsabilidad social de las empresas es aumentar sus beneficios. El New York Times Magazine, 33, 122, 126.
- Garrido, Francisco Javier: “Pensamiento Estratégico”, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2007.
- Garrido, Francisco Javier: “Comunicación de la Estrategia: la eficiencia está en la dirección”, Editorial Deusto, Barcelona, España, 2008.
- González, M. (2009). La comunicación responsable. Clave para el fomento de la RSE. Barcelona: Media Responsable.
- Hooghiemstra, R. (2000). La comunicación corporativa y la IP: Nuevas

perspectivas: por qué las empresas se dedican a la elaboración del balance social corporativo. *Journal of Business Ethics*.

- Kaplan M. y Norton D.: “Balanced Scorecard, cuadro de mando integral”, Edit. Gestión 2000, Barcelona, España, 2001.
- La promoción de Empresas Sostenibles. (2007). “Conferencia Internacional del Trabajo. 96ª Reunión”.
- Lozano, J. (2005). Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad. Barcelona: Granica.
- Martínez Herrera, Horacio. (2005). “El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial”. Ed. Pontificia Universidad Javeriana.
- Molleda, J.C.y Moreno, A. (2004): “Relaciones públicas y desarrollo sostenible en el sector turístico: Estudio de caso del grupo Xcaret en el caribe mexicano”, Comunicación presentada en el I Congreso de Investigación y Relaciones Públicas, Sevilla, noviembre.
- Montoya Arévalo, Beatriz Elena y Martínez Ramos, Pedro. (2012). “Responsabilidad Social Empresarial: una respuesta ética ante los desafíos globales”. Catedra de economía social de mercado Konrad Adenauer.
- Morelli Mariano Gustavo. (2010). Guía de estudio Ética y Deontología Profesional.
- Navarro García, Fernando. (2008). “Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica”. Ed. ESIC.
- Olcese, A. (2009). El capitalismo humanista. Madrid: Marcial Pons.
- Perdiguero, Tomás y García Reche, Andrés. (2005). “La Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos de la Gestión Empresarial”. Ed. PUV.
- Raich Mario, Dolan Simon (2009). Más Allá. Empresa y Sociedad en un mundo en transformación. Profit Editorial.
- Roitstein, F. (2003), “La Responsabilidad Social en la Argentina. Tendencias y oportunidades
- Schwalb, Matilde y Malca, Óscar, 2003, Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible, Universidad de Pacífico, Los Andes de Cajamarca y Yanacocha, Lima.

- Sennett, R. (2000), La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo, Barcelona, Anagrama.
- Touraine, A. (2000), ¿Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes, México, Fondo de Cultura Económica.
- Viñuales, Víctor y Pueyo, Ramón (coords.), 2002, La inversión socialmente responsable, Fundación Ecología y Desarrollo, Zaragoza.
- Vives Antonio (2015). Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica. Volumen III.
- Wood, D. (1991). Desempeño social corporativo. Academia de Revisión de gestión.

Páginas web

- Internet Explorer: <http://www.ceccordoba.com.ar/elclub/> (Recuperado el 20 de Marzo de 2016)
- Internet Explorer:
http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf (Recuperado el 20 de Marzo de 2016)
- Internet Explorer: www.pymempresario.com (Recuperado el 20 de Marzo de 2016)
- Internet Explorer: www.altonivel.com.mx (Recuperado el 26 de Marzo de 2015)
- Internet Explorer: <http://www.planetica.org/> (Recuperado el 26 de Marzo de 2015)
- Internet Explorer:
<http://www.definicionabc.com/medioambiente/desarrollosostenible.php>
(Recuperado el 17 de Julio de 2015).
- Internet Explorer: <http://www.eumed.net/ce/2008a/hm.htm> (Recuperado el 15 de Septiembre de 2016)
- Internet Explorer:
<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/7.%20RS%20Organizaciones%20Sociales.pdf> (Recuperado 10 de Enero de 2017)

11. Anexos

11.1 Ficha técnica de la empresa

Nombre de la empresa	Frigorífico Picone
Razón social	Carlos A. Picone S.A.
Ramo de actividad/Sector	Alimentario
Mercado al que apunta	Nacional
Posición en el mercado	Uno de los pocos frigoríficos de elaboración propia y artesanal en Córdoba Capital dentro del éjido municipal.
Estructura de la empresa	Central
Cantidad de puestos	11
Cantidad de empleados	27 personas
Ubicación geográfica	Libertad 140 – Bº Centro – Córdoba Capital
Año de inicio de actividades	Noviembre de 1972
Fecha de relevamiento	Septiembre 2011
CCT	Empleados de comercio e Industria de la carne.
Cámara que nuclea	Cámara de comercio

11.2 Detalle del Personal

Área	Depa rta mento	Pues to	Ni vel	Ca nt. empl ea dos	Se xo	Anti güeda d	Ni vel de educa ci ón	Moda l i da d contra ctua l	Fecha de Ingres o
Gerenci a genera l	Gerenci a genera l	Gerent e genera l	Es tra tégi co	1	M	43	Secunda ri o i ncompl eto		1973
Admi ni s tra ci	Tes orería , fi na nza s y pa go a proveedores	Gerente de a dmi ni s tra ci ón	Tá cti co	1	F	37	Secunda ri o compl eto		1979
		Secreta ri o a dmi ni s tra ti vo	Opera ti vo	1	F	12	Prof. Ci enci a s de l a educa ci ón	Cto: Ti empo i ndet.	02/02/2004

ón		Auxiliar administrativo	Operativo	1	F	7	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	01/09/2009			
Comercio	Ventas, logística y distribución	Encargado de ventas y comercialización	Táctico	1	F	41	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	01/08/1975			
		Vendedor	Operativo	2	M	14	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	01/11/2002			
					M	34	Secundario completo		1982			
		Distribuidor	Operativo	2	M	12	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	18/11/2004			
					M	5	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	01/08/2011			
Auxiliar de ventas	Operativo	1	M	8	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	19/08/2008					
Producción		Gerente de producción	Táctico	1	M	12	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	05/01/2004			
	Mantenimiento	Encargado de mantenimiento	Operativo	1	M	12	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	02/02/2004			
	Feteado	Peón feteado	Operativo	3	F	5	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	01/07/2011			
					F	27	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	01/02/1989			
					F	17	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	02/01/1999			
	Deshecho	Encargado de deshecho	Operativo	1	M	10	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	14/02/2006			
	Deposito y limpieza de materia prima	Enc. de deposito y limpieza mat. prima	Operativo	1	M	24	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	01/04/1992			
					Peón deposito y limpieza mat. prima	Operativo	2	M	5	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	01/10/2011
								M	6	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	24/11/2010
	Embutido	Encargado de embutido	Operativo	1	M	19	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	01/04/1992			
Peón embutido					Operativo	2	M	19	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	01/04/1992	
								M	5	Secundario completo	Pasantía no rent.	15/09/2011
Cocción	Encargado de cocción	Operativo	1	M	12	Secundario completo	Cto: Tiempo indeterminado.	02/06/2004				
Staff	Administración Contable	Contador	Táctico	2	M	45	Universitario completo	Honorarios prof.	01/02/1971			
					M	6	Universitario completo	Honorarios prof.	02/05/2011			
	Dirección Técnica	Director Técnico de Producción	Táctico	1	M	26	Universitario completo	Honorarios prof.	01/03/1990			
	Higiene y Seguridad	Ingeniero de Higiene y Seguridad	Táctico	1	M	7	Universitario completo	Honorarios prof.	2009			

11.3 Fotos de los Productos Fabricados

- Línea selecta





- Línea Tradicional





11.4 Entrevista con la Gerente General

Objetivo: obtener mayor información y conocimiento de la empresa, para así detectar sus falencias y necesidades.

Preguntas:

1. ¿Cómo, cuándo y quiénes crearon la empresa?
2. ¿Qué tipo de estrategias aplica la empresa para ser competitiva?
3. ¿Cuáles son las políticas de la empresa?
4. ¿A través de qué valores o comportamientos se hacen conocer?
5. ¿Qué proyectos existen actualmente?
6. ¿Dicho proyecto implica la incorporación o despido de personal?
7. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
8. ¿Cuáles son las debilidades de la organización?
9. ¿Cuáles son las oportunidades que el entorno ofrece a la empresa?
10. ¿Cuáles son las amenazas del entorno que impactan a la empresa?
11. ¿Cómo planifican la futura demanda de personal? ¿A través de que técnica?
12. ¿Qué posibilidad de desarrollo personal ofrece la organización a sus miembros?
13. ¿Algún puesto de trabajo está catalogado de insalubre?
14. ¿Se lleva un registro de accidentes laborales?
15. ¿Cuáles son las competencias que más se ponderan en la organización?
16. ¿Qué aporta a la organización el área de RRHH?
17. ¿Cuál es la causa más frecuente de la extinción del contrato de trabajo?
18. ¿De qué manera la comunicación interna ayuda a alcanzar los objetivos que la empresa se propone?
19. ¿Cómo se comunican entre: superior–subordinado y pares?
20. ¿Cuáles son los valores que más pondera la organización? ¿Cómo los transmite?
21. ¿Qué tipo de costumbres, rituales o rutinas se realizan en la organización?
22. ¿Cómo es la relación con el entorno?
23. ¿La empresa realiza alguna actividad a favor del entorno? ¿Se tiene en cuenta a la comunidad y el ambiente?

24. ¿Cuál es la posición de la empresa frente al entorno político, económico, tecnológico y sociocultural?
25. ¿La empresa cuenta con un área o lleva a cabo actividades de RSE?
26. ¿Qué piensas de la RSE? ¿Considera que tiene beneficioso para la empresa?

11.5 Entrevistas con colaboradores

Objetivo: conocer la opinión sobre la contribución de la empresa al medioambiente y la comunidad desde distintos aspectos. Para ello se seleccionó la siguiente muestra de manera aleatoria: 4 operarios, 1 persona de administración y 1 persona de atención al cliente.

Preguntas:

1. ¿Qué actividades desempeña en la organización?
2. ¿Qué responsabilidades requiere el puesto?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Qué hacen con los papeles que no sirven?
5. ¿La empresa lleva a cabo acciones de cuidado del medio ambiente y la comunidad? ¿Cuáles?
6. ¿Te has involucrado en alguna problemática social?
7. ¿Cuidas el ambiente en tus actividades cotidianas? ¿De qué manera?
8. ¿En tu casa cuentas con diferentes cestos de basura para separar tus desechos?
9. ¿Cuidas el consumo de luz y agua en tu casa?
10. ¿Tiras papeles a la calle, o los guardas para arrojarlos a un cesto de basura?
11. ¿Crees importante que la empresa demuestre su interés para con el ambiente y la sociedad?
12. ¿Qué opina de la RSE? ¿Considera conveniente llevar a cabo acciones de RSE? ¿Cuáles?

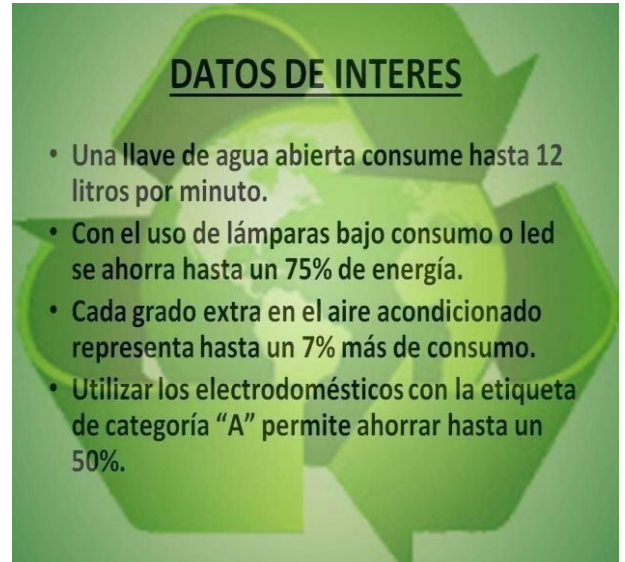
11.6 Folleto

Ejemplo del folleto para poner a disposición del cliente en la empresa

Frente



Dorso



11.7 Descripción del puesto para el área de RSE

- Nombre del puesto: Encargado del área de RSE
- Área a la que pertenece: Administración
- Jefe directo: Gerente General
- Responsabilidades y resultados esperados: llevar adelante el área de RSE, cumpliendo y haciendo viables las acciones propuestas por la gerencia y proponiendo nuevas ideas constantemente. Lograr que el área crezca junto con la empresa.
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo:
 - Corto plazo: hacer un análisis preliminar a partir del Manual de Evaluación sobre la situación de la organización en relación a la RSE y llevar a cabo las acciones planteadas por la gerencia.
 - Mediano plazo: controlar los avances del área utilizando el mismo Manual, midiendo de esta manera el crecimiento del área.
 - Largo plazo: trabajar en equipo con las demás áreas administrativas con el fin de demostrar los avances y resultados que la empresa obtuvo por la creación del área en términos económicos y sociales.

- Formación y capacitación necesarias: personal capacitado en algunas de las siguientes áreas; administración de empresas, ciencias económicas, recursos humanos, conocimientos de responsabilidad social empresaria.
- Habilidades y rasgos de personalidad necesarios: la persona que ocupe el puesto debe ser proactiva, con capacidad y creatividad para crear y llevar a cabo acciones que enriquezcan el área constantemente. Con buena dicción y oratoria para expresarse en público y ser persuasivo.
- Requisitos de ubicación y traslado: sin requisitos especiales de ubicación y traslado.
- Disponibilidad horaria requerida para el puesto: part time
- Margen de remuneración y beneficios disponibles: entre \$8.000 y \$10.000 mensuales durante el primer año. Posibilidad de participación en utilidades según resultados. Premios.
- Cultura e identidad de la empresa: la premisa fundamental de la empresa es la mejora continua. Es una empresa con gran potencial de crecimiento, flexible y abierta a los cambios.

11.8 Entrevista para reclutamiento del encargado de RSE

ENTREVISTA PARA LA VACANTE ENCARGADO DE RSE	
NOMBRE Y APELLIDO:	
EDAD:	
ESTADO CIVIL:	
HIJOS:	
PROFESION:	

¿Se encuentra trabajando actualmente? ¿En qué empresa? ¿Qué tareas lleva a cabo?

¿Cuenta con experiencia en liderazgo? ¿Qué tipo de líder es?

Se considera una persona creativa, con impulso para la generación de nuevas ideas?

¿Cuáles serían las actividades principales que llevaría adelante para comenzar con el área?

¿Cree que es importante el cuidado del medio ambiente y contribuir con la sociedad?

¿Qué opina sobre la RSE? ¿Considera que es un tópico interesante a incorporar en esta empresa?

¿De qué manera intentaría concientizar a los integrantes de la empresa?

11.9 Cuestionario de Evaluación de RSE

1. VALORES Y PRINCIPIOS ETICOS

Su Organización:

1 Incluye en la misión y visión consideraciones sobre la Responsabilidad Social.

2 Cuenta con valores y principios éticos escritos en un documento o algún medio de difusión.

3 Da a conocer el documento de ética o valores a todos sus colaboradores.

4 Posee procesos de educación y concientización de los valores y principios éticos para los colaboradores externos e internos de la organización.

5 Fija criterios o pautas propias de las relaciones internas o externas en el documento de ética o valores.

6 Ha establecido criterios éticos para la gestión de los directivos.

7 Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de beneficios y donaciones (ej. gratificaciones, presiones ilegítimas y extorsión).

8 Prohíbe expresamente prácticas corruptas en las relaciones con el Estado.

9 Establece normas que limitan a los colaboradores en la aceptación de obsequios y/o favores de algún candidato/beneficiario a cambio de beneficios para él mismo.

10 Tiene procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.

11 Incorpora la ética a la revisión de desempeño de sus colaboradores.

12 Cuenta con espacios o mecanismos para que los empleados aborden y dialoguen sobre cuestiones de tipo ético.

13 Denuncia situaciones de irregularidades y deficiencias en las empresas del Estado.

14 Denuncia a las autoridades competentes sobre cualquier tipo de irregularidad que se presenta o de dineros cuya procedencia no es clara.

15 Tiene documentación que respalda lo contenido en el presente cuestionario.

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No Corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
1 Incluye en la misión y visión consideraciones sobre la Responsabilidad Social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Cuenta con valores y principios éticos escritos en un documento o algún medio de difusión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Da a conocer el documento de ética o valores a todos sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Posee procesos de educación y concientización de los valores y principios éticos para los colaboradores externos e internos de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Fija criterios o pautas propias de las relaciones internas o externas en el documento de ética o valores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Ha establecido criterios éticos para la gestión de los directivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de beneficios y donaciones (ej. gratificaciones, presiones ilegítimas y extorsión).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Prohíbe expresamente prácticas corruptas en las relaciones con el Estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Establece normas que limitan a los colaboradores en la aceptación de obsequios y/o favores de algún candidato/beneficiario a cambio de beneficios para él mismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Tiene procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Incorpora la ética a la revisión de desempeño de sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Cuenta con espacios o mecanismos para que los empleados aborden y dialoguen sobre cuestiones de tipo ético.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Denuncia situaciones de irregularidades y deficiencias en las empresas del Estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Denuncia a las autoridades competentes sobre cualquier tipo de irregularidad que se presenta o de dineros cuya procedencia no es clara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Tiene documentación que respalda lo contenido en el presente cuestionario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ECONOMIA Y FINANZAS

Su Organización:

1 Tiene información y lleva registro contable de las operaciones que realiza.

2 Cumple con todas las obligaciones tributarias que la ley exige.

3 Implementa procesos de auditoria interna y externa.

4 Tiene un flujo de caja que le garantiza el cumplimiento de la necesidad de efectivo.

5 Realiza análisis, presupuestos y proyecciones financieras las cuales utiliza para formular estrategias con el fin garantizar su sostenibilidad económica.

6 Realiza acciones económicas/financieras programadas, bajo el modelo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

7 Los mecanismos de pago tanto a colaboradores como a proveedores, se hacen dentro del marco de la ley (no evasión de impuestos, menores valores en nómina) y la ética (pagos de nómina bajo otros conceptos, arriendos, honorarios, etc).

8 Cuenta con un mecanismo de generación de fondos propios y/o fondo patrimonial que aseguren su continuidad en el largo plazo.

9 Establece estrategias de consecución de fondos de la empresa privada, el Estado y organismos multilaterales.

10 Evalúa las estrategias formuladas de consecución de fondos, las analiza y propone cambios para el mejoramiento.

11 Tiene documentados los procesos y mecanismos que se deben utilizar para legalizar las donaciones tanto en efectivo como en especie.

12 Investiga la procedencia de los fondos de las donaciones a recibir.

13 Se abstiene de recibir los fondos ofrecidos cuando la procedencia de los recursos no es clara.

14 Informa periódicamente a los donantes o asociados sobre el uso dado a los recursos.

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No Corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
1 Tiene información y lleva registro contable de las operaciones que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Cumple con todas las obligaciones tributarias que la ley exige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Implementa procesos de auditoria interna y externa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Tiene un flujo de caja que le garantiza el cumplimiento de la necesidad de efectivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Realiza análisis, presupuestos y proyecciones financieras las cuales utiliza para formular estrategias con el fin garantizar su sostenibilidad económica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Realiza acciones económicas/financieras programadas, bajo el modelo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Los mecanismos de pago tanto a colaboradores como a proveedores, se hacen dentro del marco de la ley (no evasión de impuestos, menores valores en nómina) y la ética (pagos de nómina bajo otros conceptos, arriendos, honorarios, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Cuenta con un mecanismo de generación de fondos propios y/o fondo patrimonial que aseguren su continuidad en el largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Establece estrategias de consecución de fondos de la empresa privada, el Estado y organismos multilaterales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Evalúa las estrategias formuladas de consecución de fondos, las analiza y propone cambios para el mejoramiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Tiene documentados los procesos y mecanismos que se deben utilizar para legalizar las donaciones tanto en efectivo como en especie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Investiga la procedencia de los fondos de las donaciones a recibir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Se abstiene de recibir los fondos ofrecidos cuando la procedencia de los recursos no es clara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Informa periódicamente a los donantes o asociados sobre el uso dado a los recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. CALIDAD DE VIDALABORAL

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
Su Organización:				
1 Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales más allá del exigido por la ley.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Trabaja por mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores, más allá de las exigencias legales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Tiene normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (genero, edad, raza, discapacitados, ex presidiarios, etc.) en los procesos de selección y promoción interna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Explica a los trabajadores al ingreso y cuando lo requieran, aspectos de su interés como: la forma de pago, características del contrato, forma de evaluación, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Respeta la legislación nacional en relación a la contratación y trabajo de menores (autorizaciones, horas de trabajo, obligaciones escolares, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Tiene establecida una política salarial legal, ética y clara que es conocida por todos los colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Tiene establecida una estrategia en contra del acoso (sexual / psicológico).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Monitorea la carga de trabajo de los colaboradores con el objetivo de mejorar su distribución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Crea ambientes y mecanismos propicios para discutir y/o denunciar temas como: derechos humanos, ley laboral, compensación salarial, acoso (sexual / psicológico) etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Considera la participación de representantes de los trabajadores en comités encargados de la formulación de las estrategias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Pone a disposición de los colaboradores informaciones económicas y financieras sobre la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Capacita a sus colaboradores para que puedan comprender y analizar las informaciones económicas y financieras suministradas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas NO relacionadas a la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. CALIDAD DE VIDALABORAL

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
Su Organización:				
15 Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de sus colaboradores (jornada parcial, teletrabajo, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Utiliza sistemas flexibles de beneficios para acomodarse a las diversas necesidades de sus colaboradores (diversidad de estado civil, con/sin hijos, jóvenes/ancianos, hombres/mujeres, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Permite la libertad de acción de grupos de colaboradores organizados y/o sindicatos al interior del lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los colaboradores y sus familias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales: educativos, créditos, canastas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Otorga licencia remunerada a sus colaboradores por necesidades o calamidades familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Realiza evaluaciones sobre la percepción de la misma por parte de los colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los colaboradores y ejecuta programas de mejoramiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Realiza evaluaciones de desempeño en los cuales los superiores son evaluados por sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Considera la situación social del colaborador al momento de su despido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Da explicaciones a los colaboradores que mantuvo en sus puestos y a aquellos que no.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 En caso de despido, ofrece servicios de apoyo, re-colocación y/o re-capacitación y extensión de beneficios a todos los colaboradores despedidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Promueve prácticas de ahorro programado para vivienda, educación o jubilación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Tiene un programa estructurado de preparación para la jubilación de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Prepara a sus colaboradores para la jubilación, incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Promueve actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
Su Organización:				
1 Conoce en profundidad el impacto de sus actividades en la vida de la comunidad donde opera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Asume la responsabilidad por daños o impactos negativos ocasionados en la comunidad por la actividad que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Evalúa el impacto social de los proyectos y acciones sociales que apoya.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Toma acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener en la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Emplea especialistas o utiliza consultores en la planificación y evaluación de sus actividades en el área social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Estimula la formación de redes de acción social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Promueve el trabajo voluntario de sus colaboradores con la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Genera oportunidades para que los colaboradores desarrollen actividades de apoyo comunitario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Recompensa el trabajo voluntario de sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Ofrece apoyo técnico a las instituciones del Estado para mejorar su gestión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Hace donaciones de servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Facilita recursos no financieros (espacios, equipos, tecnologías, capacidades técnicas y directivas de sus funcionarios y colaboradores) necesarios para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Desarrolla su planificación estratégica a través de procesos formales en donde se incluyen sus acciones sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. MERCADEO RESPONSABLE

Su Organización:

1 Aplica alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, convenios y publicidad (Una política de compras justa, o estipulaciones para la protección de los beneficiarios, etc.)

2 Proporciona información clara y precisa de los servicios que ofrece y el alcance de los mismos.

3 Evalúa si sus servicios generan dependencia.

4 Dispone de un procedimiento para garantizar una interacción consulta y/o diálogo con sus donantes, beneficiarios, proveedores y otras personas con las que interactúa.

5 Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre el impacto y mejoramiento de las estrategias del objeto social que desarrolla comprometiendo al personal, donantes y proveedores.

6 Divulga los resultados de este tipo de investigación a todos los interesados.

7 Capacita a sus colaboradores internos / externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia.

8 Es reconocida en el sector por su buena imagenética.

9 Implementa mecanismos para garantizar que el precio por el servicio/actividad ofrecido sea justo y percibido como tal, por los beneficiarios.

10 La empresa capacita en forma regular en "Atención y Servicio Social al beneficiario".

11 Comparte con los colaboradores la opinión de sus beneficiarios.

12 Evalúa anualmente el número de quejas y reclamos.

13 Garantiza la confiabilidad acreditando normas de certificación de calidad de suservicio.

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
1 Aplica alguna política para garantizar la honradez y calidad en todos sus contratos, convenios y publicidad (Una política de compras justa, o estipulaciones para la protección de los beneficiarios, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Proporciona información clara y precisa de los servicios que ofrece y el alcance de los mismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Evalúa si sus servicios generan dependencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Dispone de un procedimiento para garantizar una interacción consulta y/o diálogo con sus donantes, beneficiarios, proveedores y otras personas con las que interactúa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre el impacto y mejoramiento de las estrategias del objeto social que desarrolla comprometiendo al personal, donantes y proveedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Divulga los resultados de este tipo de investigación a todos los interesados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Capacita a sus colaboradores internos / externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Es reconocida en el sector por su buena imagenética.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Implementa mecanismos para garantizar que el precio por el servicio/actividad ofrecido sea justo y percibido como tal, por los beneficiarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 La empresa capacita en forma regular en "Atención y Servicio Social al beneficiario".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Comparte con los colaboradores la opinión de sus beneficiarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Evalúa anualmente el número de quejas y reclamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Garantiza la confiabilidad acreditando normas de certificación de calidad de suservicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. MERCADEO RESPONSABLE

Su Organización:

1 Verifica que el contenido publicitario respete la ley, las normas de la ética publicitaria así como los derechos del beneficiario.

2 Aplica programas de educación interna que inculcan a empleados y directivos la importancia y el respeto por el beneficiario.

3 Implementa estrategias de mercadeo enfocadas a obtener beneficios exclusivos.

4 Implementa estrategias de mercadeo enfocadas a obtener beneficios para la sociedad

5 Tiene la organización un plan de crisis para afrontar una situación de emergencia ocasionada por la prestación del servicio ofrecido.

6 Cumple oportunamente los compromisos contractuales con sus donantes, proveedores y contratistas.

7 Fomenta las prácticas de Responsabilidad Social en sus donantes.

8 Mantiene relaciones y comunicación cordial con otras entidades que desarrollan el mismo objeto social y el Estado.

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
	3	2	1	N/C
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. MEDIO AMBIENTE

	SI (Siempre)	A Veces	NO (Nunca)	No corresponde (no es aplicable a nuestro caso)
Su Organización:	3	2	1	N/C
1 Implementa acciones para la protección del medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Conoce los principales impactos ambientales causados por sus actividades, servicios y desarrollos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Aplica las regulaciones ambientales referentes al uso del espacio público.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Tiene una política ecológica de compras, considerando aspectos ambientales al seleccionar proveedores y productos (reciclables, no tóxicos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Tiene definido un programa de reciclaje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Tiene definido un programa que promueva la reducción del consumo de papel, energía (sistema de iluminación inteligente) y agua (dispositivos de ahorro de agua).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Dona los excedentes de muebles y equipos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Desarrolla actividades de educación ambiental para sus colaboradores con el fin de reforzar su conciencia ecológica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Desarrolla campañas de educación ambiental para los familiares de sus colaboradores y la comunidad en general.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Participa en comités, consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y la comunidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Atiende quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Análisis de Resultados

Organización: _____

Fecha de Realización de la Evaluación: _____

Area	Suma Total	Respuestas Válidas	TOTAL
Valores y Principios Éticos			
Economía y Finanzas			
Calidad de Vida Laboral			
Compromiso con la Comunidad			
Mercadeo Responsable			
Medio Ambiente			

