

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de servicios de la CABA durante los años 2012/2013



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRIA EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

“La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de servicios de la CABA durante los años 2012/2013”

Directora: Dra. Isabel Pérez Jáuregui

Alumna: Lic. Luciana Gambino

Fecha de presentación: diciembre, 2014

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

## Dedicatorias

Esta tesis está dedicada a todas aquellas personas que –de manera responsable y solidaria, y desde el lugar en el que se encuentran- creen que un mundo mejor es posible, y por ello apuestan y trabajan para hacer de este planeta -nuestra casa- un lugar socialmente más justo, más equitativo, más humano y más limpio.

Y para todos aquellos soñadores que, a pesar de todo, van por la vida persiguiendo utopías...

Como dijo Juan Gelman: *"Acá estoy, tratando de vivir, una vez más, con utopías"*.

*"La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Entonces, ¿para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar"*.

Eduardo Galeano

## Agradecimientos

A Juan Samaja, mi primer profesor de Metodología de la Investigación, gracias a quien aprendí a disfrutar de esta disciplina y quien -además- me dio, por primera vez, la posibilidad de ejercer la docencia universitaria nada menos que en la Cátedra que lleva su nombre, a la edad de tan sólo 20 años.

A Gloria Cassano, mi gran maestra de los Recursos Humanos, porque confió en mí y en mi capacidad -casi sin conocerme- y quien, pacientemente, me agarró la mano y me enseñó importantes coordenadas para que yo diera -aunque tambaleante- mis primeros pasos en el mundo -muchas veces hostil- de las corporaciones.

A Luis Garcia, uno de mis más entrañables jefes, a quien recuerdo con inmenso cariño, porque confió en mí dándome un lugar de reconocimiento en el ámbito del trabajo, alentó cada una de mis propuestas y respaldó mis cuestionamientos y hasta mis rebeldías, propias de mi temperamento.

A Isabel Perez Jauregui, quien me acompañó todo este tiempo de trabajo que, aunque desafiante, muchas veces tedioso; porque me animó cuando estaba cansada, me facilitó material cuando lo necesitaba y hasta me prestó alguna idea cuando me encontré perdida.

A Horacio Cortese, el mejor profesor que tuve en mis dos años de Maestría, por sus clases, casi noveladas, explicadas como "un cuento".

A mis compañeros de Maestría, con quienes compartí horas de mates y apuntes, clases hasta la noche, cafés, recreos, encuentros post-clase, chistes en el aula y cadenas interminables de e-mails, con Lucas a la cabeza.

A mis padres, a quienes les debo todo, empezando por la vida...

## Palabras alegóricas

¿Por qué elegí este tema para trabajar?

Porque pienso, desde lo más profundo de mi corazón, que tenemos la dicha de vivir en un planeta rico -exquisito, me animaría a decir-, donde todo el mundo podría vivir con dignidad.

Sin embargo, nos enteramos a diario que mucha gente padece hambre, sed, que no tiene trabajo, que amplios sectores de la humanidad no gozan de protección social mínima, y no sólo me estoy refiriendo a países históricamente pobres como lo fueron (y lo son) algunos países de América Latina o África. Hoy a la lista de la que estamos hablando se le suman ciudades como Madrid, Barcelona y Atenas, ciudades capitales de países considerados centrales en las economías del primer mundo.

Por otra parte, vemos que nuestro medio ambiente viene sufriendo, desde hace algún tiempo, un acelerado deterioro, del que no somos ajenos dado que lo vivimos y padecemos: incendios imparables, sequías agudas, tormentas cada vez más poderosas, concentración de gases de efecto invernadero -principal factor del cambio climático-, inundaciones, olas de calor, olas polares, temperaturas extremas, etc. Todo esto con la consecuencia de que trae acarreado enfermedades nuevas.

Dicen algunas cifras desalentadoras que el calentamiento puede amenazar en el 2020 la supervivencia del 20-30 % de las especies conocidas.

Hay algunos datos alarmantes -a nivel mundial-, que no quisiera dejar de mencionar:

- 900 millones de personas carecen de agua potable
- 2600 millones de personas no disponen de instalación sanitaria
- 1400 millones de personas no tienen electricidad
- 1000 millones de personas padecen hambre
- 10 mil niños mueren por día por desnutrición o falta de agua potable
- Cada 15 segundos muere un niño en el mundo por falta de agua potable

Paradójicamente, y como contrapartida, podemos decir que, por el otro lado, existe un planeta biodiverso, capaz de alimentar a la población mundial. Y además, y paralelamente, gozamos de los avances tecnológicos en un mundo globalizado.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

También observamos que hay países como Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia que gozan de economías que incluyen y velan por el desarrollo humano de sus ciudadanos, por el progreso social, el equilibrio medio-ambiental y la competitividad.

Noruega es un país que tiene una tasa de 0% de pobres; en Suecia se ha abolido la discriminación de género (incluida puertas adentro: las tareas del hogar son llevadas adelante en un 50% por los hombres y en un 50% por mujeres, mientras que en América Latina los hombres hacen un 4% de las tareas domésticas y el 96% restante se lo lleva la mujer).

Resumiendo, nos encontramos viviendo en un mundo en el que las desigualdades son enormes: por un lado, índices alarmantes de pobreza, hambre y sed. Por el otro, un avance tecnológico que da pasos agigantados. Y la brecha entre ricos y pobres que es cada vez más grande.

La pregunta que sigue es: ¿hay un tema más importante que discutir que el hambre y la sed?

Evidentemente, somos parte de una sociedad que padece grandes "agujeros éticos". Somos una sociedad que incurre, permanentemente, en fallas éticas. ¿Cuándo? Cuando vemos que todo esto sucede y no hacemos nada para resolverlo.

Y frente a estos desajustes y desigualdades sociales, frente a estas injusticias, la RESPONSABILIDAD es la respuesta, asumir una postura RESPONSABLE entre todos será la salida y la única solución; es decir, una postura de responsabilidad social colectiva.

Por ello, considero que la RESPONSABILIDAD es "EL" tema y la salida a esta situación: responsabilidad sobre mí y también sobre los demás. Como dicen las Sagradas Escrituras: "*hacernos responsables los unos de los otros*".

Me refiero a Responsabilidad Social entendida como una asunción de compromiso, como el cargo de cumplir con obligaciones colectivas.

Responsabilidad Social que debe incumbirnos a TODOS y a TODAS, que esté presente en cada acto de nuestra vida cotidiana, articulando a todos los actores sociales.

Una Responsabilidad Social que sea transversal e inter-disciplinaria; que persiga objetivos tales como el hecho de desarrollar sociedades sustentables, mitigar la inequidad y la desigualdad social y fortalecer el compromiso y la participación ciudadanos.

¿Y por qué involucrar, con tanto ahínco, a las empresas en esta asunción de RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Simplemente porque ellas son un actor fundamental del actual sistema económico mundial. Ellas, sus decisiones, acciones e inacciones inciden, a diario y de manera

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

directa y masiva, en la población toda, y es por ellos que es necesario y urgente que asuman una actitud socialmente responsable y que ella sea parte del corazón mismo de la misión y de los valores de la empresa.

## Resumen

*"La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de servicios de la CABA durante los años 2012/2013".*

El mismo, como bien lo enuncia su título, consistirá en llevar adelante un estudio descriptivo sobre las políticas de RSE que dicha empresa ha desplegado entre los años 2012 y 2013.

La empresa misma se jacta, a través de su internet, intranet, así como de sus publicidades y sitios web, de ser una empresa de las que se conoce como socialmente responsable. Pero sin bien es una corporación que ha hecho algunas acciones tendientes a la ayuda social, esto no alcanza para que aplique en dicha categoría (RSE) ya que para aplicar en la misma los requisitos con los que hay que cumplir son muy rigurosos.

Como ex-colaboradora de la compañía, y gracias a varios años como observadora participante en/de la empresa, he decidido analizar el tema en profundidad, intentando desglosar el concepto de RSE, entendiendo qué significa el mismo (desde diferentes autores y marcos teóricos) y enumerando sus características para -en un segundo momento- tomar contacto nuevamente con la empresa en cuestión y entender si lo que en el ámbito científico se conoce como RSE coincide con lo que dicha empresa lleva a cabo en sus prácticas de responsabilidad social.

En lo personal, considero que la RSE es un tema que toma cada vez mayor trascendencia en el mundo entero y me ha resultado por demás apasionante y oportuno trabajar en él como cierre de mi Maestría en Dirección de Recursos humanos.

Espero que, leyéndolo, ustedes lo disfruten tanto como yo lo disfruté haciéndolo.

## Summary

*"The Corporate Social Responsibility. A descriptive study about social responsibility policies applied in a company located in CABA in the years 2012/2013"*

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

This study, as its title shows, consists of a description of the policies the above mentioned company applied during the years 2012 and 2013.

This company, as expresses on its web page, intranet and other sites and publicities, considers itself to be sociably responsible. However, although it is a corporation that has been involved in some social actions, this is not enough to apply to the category of CSR seeing that to apply for that category the requisitions that need to be fulfilled are very strict.

As an ex employee of the company, and thanks to many years of being a participant observer, I have decided to analyze in depth the concept of CSR to try to understand it from different point of views and theories as well as to number its characteristics to then relate it to the above mentioned company and determine if the scientific point of view coincides with what the company calls the social responsible policies.

I personally consider that the CSR subject is becoming more and more significant in the entire world and I have found it a passionate topic and a good opportunity to work on it for my thesis of the Master Degree on Human Resource Management.

I hope you enjoy reading it as much as I have enjoyed investigating and writing about it.

## Índice

1. Introducción .....	14
1.1. Problema .....	14
1.2. Justificación .....	16
1.3. Resultados esperados .....	18
2. Objetivos .....	19
2.1. Objetivos generales .....	19
2.2. Objetivos específicos .....	19
3. Marco Conceptual .....	20
3.1. Definición de RSE .....	20
3.2. Clasificación de las empresas en función de su grado de responsabilidad social .....	22
3.3. RSE vs ISE .....	26
3.4. Las empresas-río vs las empresas-charco .....	28
3.5. La importancia de la satisfacción del cliente interno .....	32
3.6. El valor de la diversidad en la empresa .....	34
3.7. El Capital Social. La base de apoyo para una RSE sustentable .....	35
3.8. Antecedentes mundiales del concepto de RSE. Un poco de historia .....	38
3.9. Antecedentes e Instrumentos mundiales de tinte medio-ambientales que sentaron las bases para iniciativas en materia de RSE .....	39



3.9.1. Informe de Brundtland (1987) .....	39
3.9.2. Cumbre de Río (1992) .....	40
3.9.3. Protocolo de Kioto (1997) .....	40
3.9.4. Carta de la Tierra (2000) .....	41
3.9.5. Cumbre de "Río+20" (2012) .....	43
3.10. Resumiendo .....	44
3.11. Antecedentes e Instrumentos mundiales de tinte social que sentaron las bases para iniciativas en materia de RSE .....	44
3.11.1. La Declaración de los Derechos Humanos (1948) .....	44
3.11.2. Global Compact/Pacto Global (1999) .....	45
3.11.3. Principios del Pacto Global .....	46
3.11.4. Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) (2000) .....	47
3.11.5. Principios del Ecuador (2004) .....	49
3.11.6. El Global Reporting Initiative (GRI) (1997) .....	50
3.12. Pacto Global: una iniciativa diferente al resto. Fundamentos .....	50
3.12.1. Ventajas del Pacto Global .....	51
3.12.2. El Pacto Global en Argentina. Algunos datos ....	52
3.12.3. Desafíos para el futuro de la RSE en Argentina..	53
3.13. Crítica a estos instrumentos e iniciativas de nivel internacional .....	54
3.14. Teoría expuesta vs Teoría en uso .....	55
3.15. La RSE en el mundo. Países que están a la vanguardia .....	57
3.16. Estados Unidos: un caso particular.....	58

3.17. La RSE en Argentina .....	58
3.18. La RSE: ¿sólo un discurso? .....	59
3.19. RSE ¿con dinero o sin dinero? Un debate actual .....	64
3.20. Concepto de sustentabilidad. El desarrollo sustentable .....	66
3.21. ¿Cómo se relaciona la RSE con el Desarrollo Sostenible/Sustentable? .....	68
3.22. Las empresas y la lucha contra la corrupción .....	68
3.22.1. ¿Por qué las empresas deben preocuparse por la corrupción? .....	68
3.22.2. Definición de corrupción .....	69
3.22.3. Formas de corrupción .....	71
3.22.4. Otras formas próximas de corrupción .....	71
3.23. La RSE. Obligatoriedad. Legalidad. Voluntariedad .....	78
3.24. Responsabilidad Social Empresaria y Ética empresarial .....	79
3.25. Balance Social y RSE .....	80
4. Hipótesis .....	81
5. Método / Procedimiento .....	81
5.1. Tipo de Trabajo .....	81

5.2. Unidad de Análisis .....	86
5.2.1. Características de la empresa .....	87
5.3. Variable Descriptiva .....	89
5.4. Variable Conceptual .....	89
5.5. Definición Operacional .....	90
5.6. Técnicas e Instrumentos.....	90
6. Análisis de resultados .....	100
6.1. Análisis del Cuestionario Inicial de RSE (IARSE) .....	102
6.2. Análisis del Cuestionario en Profundidad de RSE (IARSE).....	103
6.2.1. Análisis Global .....	103
6.2.2. Análisis Parcial según cada sujeto .....	105
6.2.3. Análisis Global por tema .....	107
6.2.4. Análisis Individual del Cuestionario por tema .....	110
6.3. Análisis de las Entrevistas Semi-estructuradas en Profundidad ...	119
6.4. Análisis de Observación Participante .....	122
6.5. Integración Final de los Resultados .....	126
7. Conclusión .....	130
8. Propuestas .....	136
9. Referencias .....	138
10. Anexos .....	140
10.1. Cuestionario Inicial de RSE (IARSE) .....	141
10.1.1. Cuestionario Inicial de RSE (IARSE)	
Protocolo .....	144

10.1.2. Cuestionario Inicial de RSE (IARSE)	
Responsable de RSE (IARSE) .....	146
10.2. Cuestionario en Profundidad de RSE (IARSE) .....	149
10.2.1. Cuestionario en Profundidad de RSE (IARSE)	
Protocolo .....	150
10.2.2. Respuestas Analista Senior de Área Selección, Capacitación y Desarrollo (RRHH) .....	168
10.2.3. Respuesta Analista Semi Senior de Área Sistemas ....	190
10.2.4. Respuesta Analista Junior de Área EECC .....	212
10.2.5. Respuesta Analista Semi Senior de Área Impuestos .....	234
10.2.6. Respuesta Analista Senior de Área Compras .....	256
10.2.7. Respuesta de Responsable de RSE (Gerencia de RRHH) .....	279
10.2.8. Respuesta de Cliente (Gerente de RRHH de empresa cliente) .....	302
10.3. Entrevistas .....	325
10.3.1. Entrevista a Responsable de RSE (Gerencia de RRHH) .....	326
10.3.2. Entrevista a Analista Semi Senior Selección, Capacitación y Desarrollo (RRHH) .....	331
10.3.3. Entrevista a Analista Semi Senior de Liquidación Y Administración (Personal) .....	336

## Índice de cuadros

- Cuadro 1.. .....	067
- Cuadro 2 .....	089
- Cuadro 3 .....	103
- Cuadro 4 .....	104
- Cuadro 5 .....	104
- Cuadro 6 .....	105

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Cuadro 7 .....	110
- Cuadro 8 .....	111
- Cuadro 9. ....	120
- Cuadro 10.....	122
- Cuadro 11.....	123
- Cuadro 12.....	126

## 1. Introducción

### 1.1. Problema.

A menudo se escucha hablar de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), término que alude -de manera directa- al compromiso social que debe -o se supone, deberían- asumir las empresas en la actualidad.

Últimamente, dicho término ha adquirido gran relevancia y está íntimamente ligado a otro concepto: la ética empresarial.

Bernardo Kliksberg (2013) sostiene que, en el mundo, crece a diario un clamor social por más ética. Subraya que, por un lado, el crecimiento científico-tecnológico se ha dado a pasos agigantados en la última década. Sin embargo, en contraposición a ello, las miserias en el mundo siguen siendo de dimensiones considerables: millones de personas padecen hambre, carecen de agua potable y de electricidad.

Por otra parte, muchos países europeos considerados del primer mundo, hoy sufren una tasa de desempleo que, en algunos casos, supera el 50%.

Entonces, frente a este desajuste, la comunidad en su conjunto ha dejado de exigir -únicamente- transparencia, ética y compromiso a los gobiernos y a la política; también su exigencia ha fijado la atención en otro actor importantísimo del sistema económico actual: las empresas.

¿Por qué?

Porque las empresas (y sobre todo las grandes empresas) ejercen enormes influencias en la economía y los mercados mundiales.

Es por ello que, dado que las decisiones que toman hoy estas corporaciones inciden -directa o indirectamente- en la población y en las condiciones de vida de esta última, se vuelve necesario que dichas decisiones estén regidas por criterios de responsabilidad colectiva y actuación ética y ya no sólo con el mero objetivo de aumentar sus propios beneficios (económicos, generalmente).

Es decir, actualmente, en el mundo se impone una tendencia que tiene que ver con exigir a las empresas (consideradas hoy, instituciones centrales en la sociedad actual) ética y responsabilidad.

¿Qué significa exigir ética a las empresas?

Exigir ética y responsabilidad empresarial incluye, en la agenda, el buen trato hacia los empleados de la compañía (que implica buenas condiciones de contratación y de trabajo así como también equilibrio entre la vida laboral y personal), la buena y

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

cuidada relación con los consumidores, proveedores y comunidad en general, la buena calidad del producto y/o servicio que se brinda, el cuidado del medio ambiente, la exigencia de transparencia en la toma de decisiones, entre otras.

Dicho en otros términos, en el mundo corporativo, la exigencia de "*creación de valor social*" es un concepto que está a la vanguardia.

Pero lo cierto es que, en lo referente a RSE, la realidad dista de lo ideal.

En el mundo "real" de las corporaciones, se sabe que existen -y esto no está en discusión- empresas que se rigen con los enumerados lineamientos y otras que, muy por el contrario, se alejan de ellos.

Es decir, a menudo se suele encontrar empresas responsables (aquellas que se manejan con estos ítems) pero, a su vez, es harto común toparse con otras que despliegan prácticas irresponsables.

Si se entiende que hay una manera *responsable* de "hacer empresa" y que tiene que ver con una gestión en donde gana la empresa a la vez que gana la comunidad y el desarrollo sustentable y -en contraposición- una manera de "hacer empresa" de forma *irresponsable*, ya sea no cuidando a sus empleados, al consumidor o al medio ambiente, y al sólo efecto de ganancias económicas para sí, de miradas corto-placistas y que inciden -directamente- de manera negativa en la calidad de vida de la población, se vuelve necesario -y hasta urgente- investigar y averiguar qué tipo de empresas nos rodean, qué tipo de decisiones toman ellas y desde qué criterios lo hacen, para fomentar -luego- la implementación de RSE.

Si se toma en cuenta el contexto mundial, el concepto de RSE viene adquiriendo fuerza en países como Noruega, Suecia y Dinamarca y los resultados arrojados por las investigaciones dicen que la población general de estos países se ha visto favorecida de manera notable.

Asimismo, en los mencionados países, actualmente, se ha adoptado la costumbre de llevar adelante "Balances Sociales".

Por su parte, en América Latina es necesario hacer un replanteo de la agenda en lo que a RSE respecta: aún hay empresas "narcisistas" aunque, en su mayoría, las compañías actuales pertenecen al grupo de las denominadas "filantrópicas", las cuales implican un progreso hacia la toma de conciencia social pero no alcanza para ser calificado como RSE.

En Argentina, la situación es la siguiente: en algunas provincias de nuestro país se está avanzando con propuestas tendientes a la elaboración de proyectos sociales en las empresas. En Mendoza se ha aprobado, recientemente, una ley de responsabilidad social que obliga a las empresas a incluir, en sus balances, el impacto que ejerce sobre la sociedad su acción productiva, económica y laboral.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Por su parte, la legislación jujeña analiza una iniciativa similar.

Como contrapartida a esto, en otras provincias como es el caso de Córdoba, las iniciativas tendientes a este fin se han visto obstaculizadas.

En líneas generales, lo que se ve en nuestro país es, claramente, una marcada presencia de lo que llamamos "empresas filantrópicas", es decir, empresas que hacen donaciones al entorno o que acompañan a fundaciones y que a estas actividades las llaman Responsabilidad Social.

De todos modos, es conveniente advertir que esto no es lo que, estrictamente, se conoce como RSE.

Asimismo, en la CABA se ven empresas que avanzan hacia un horizonte de RSE pero que aún hoy pertenecen a un estadio anterior: la filantropía.

Por ello, es importante que, a lo largo del presente trabajo, quede plasmada – claramente- la diferencia conceptual entre acciones socialmente responsables y acciones filantrópicas puesto que será importante que, tanto en América Latina como en Argentina, se pregonen e impulsen políticas serias de RSE.

Entonces, independientemente de cómo se auto-define, ¿a qué tipo de empresas pertenece la empresa estudiada? ¿Qué tipo de prácticas y acciones lleva a cabo? ¿Sus prácticas son propias de las empresas "egoístas/narcisistas", "filantrópicas" o "socialmente responsables"?

Estos son los interrogantes que atraviesan el presente trabajo.

## 1.2. Justificación.

La Tesis se legitima en base a tres cuestiones centrales: sociales, científicas y profesionales.

Como se sostuvo con anterioridad, en el mundo se percibe -actualmente- un importante desajuste entre los procesos positivos de la ciencia y la tecnología -por un lado- y los altos índices de desocupación, pobreza, hambre, mortalidad y baja calidad de vida a lo largo y ancho del mundo -por el otro lado-.

Entonces, frente a dicha dicotomía, la exigencia (por parte de la comunidad) de políticas y decisiones éticas y responsables a los gobiernos y al Estado se impone con urgencia.

De todos modos, esto resulta insuficiente dado que queda por fuera de la escena (como se ha mencionado) el otro actor social actual importante: las empresas.



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Elas (todas, ya sean grandes o PYMES, nacionales o transnacionales) son centrales en el mundo capitalista dado que son las generadoras de más del 70% del empleo en el mundo.

Por ello, hoy en día se vuelve necesario implicar, en este reclamo de responsabilidad, a dicho actor económico precisamente porque la mayoría de las decisiones que ellas toman ejercen influencia directa en la vida de los ciudadanos.

En este sentido, el presente trabajo será conveniente dado que la aplicación de buenas medidas de RSE se torna indispensable para que pueda haber una restauración de la confianza en las empresas por parte de la comunidad.

Como es sabido, las fallas éticas perjudican a la sociedad y a las mismas empresas y conspiran contra los mercados.

Por lo dicho, es un trabajo de relevancia social y comunitaria.

Asimismo, conlleva una implicancia práctica: está visto que cuando las empresas toman decisiones responsables, estas decisiones inciden positivamente en la población.

Por lo tanto, es indispensable que este tema sea estudiado en profundidad y propagado dado que, cuando se aplica de manera correcta la RSE, tal como postula Bernardo Kliksberg (2013), gana la empresa, gana la comunidad y gana el desarrollo sustentable.

Es decir, ganamos todos ya que la propuesta lleva inscripta la consigna de crear valor social.

Por ello, se torna urgente formar empresarios, gerentes y profesionales de RRHH capaces de reflexionar sobre las implicancias que tienen sus acciones, inacciones y decisiones en la comunidad y que no se contenten con comportamientos aislados a los que llamen RSE cuando, en verdad, dichas acciones puntuales colaboran pero no transforman -en profundidad- la realidad social y económica.

Es fundamental que se tome clara consciencia de que las empresas con genuinas políticas de compromiso con sus involucrados suelen tener beneficios estructurales a largo plazo. A saber:

- aumentan la fidelización y el compromiso de los empleados
- estos últimos aumentan su productividad
- disminuye la rotación de dichos colaboradores
- mejora la imagen/reputación de la empresa frente la comunidad
- aumenta el consumo de ese producto o servicio.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Por consiguiente, es importante que las gerencias de las empresas revaloricen el potencial de la RSE y la incluyan de manera seria (y no como simple estrategia de marketing) en las políticas corporativas de base.

Como plantea Bernardo Kliksberg (2013) -sin temor a resultar reiterativo- con la RSE no sólo gana la comunidad sino que también lo hace la compañía y, por ende, el beneficio es para todos.

Por último cabe mencionar que otro punto importante será el de poder aportar un "valor teórico y conceptual": que dentro del mundo corporativo se pueda dimensionar el impacto positivo de hacer RSE en la contabilidad de las empresas y se pueda entender a la misma como una inversión social y no como un gasto.

Si esto pudiera concretarse, sería un notable aporte al área de los RRHH y, por qué no, un aporte de utilidad metodológica al momento de pensar políticas de RSE en otras corporaciones.

### 1.3. Resultados esperados.

Una vez obtenidas las conclusiones del presente trabajo, se espera contribuir al conocimiento y comprensión del problema planteado, aportando conceptualizaciones y aplicación empírica.

Asimismo, pueden plantearse sugerencias de mejora en el área de RRHH de la empresa en cuestión. Sería interesante dar a conocer los resultados de la investigación en la empresa en la que se llevó a cabo la misma y, en caso de que los resultados sean significativos, acercar a las posiciones gerenciales la información, los datos y las estadísticas que propagan las buenas gestiones de RSE; comunicarles las ganancias y ventajas que las políticas genuinas de RSE le generan a la comunidad y no sólo a ella sino también las ganancias que obtienen las propias empresas. Acercarles datos de países como Suecia, Noruega y Dinamarca -que están a la vanguardia en este tema- para que puedan servirse de su ejemplo y mejorar sus prácticas; que puedan hacer el salto cualitativo del que habla Bernardo Kliksberg (2013) dejando de ser una empresa filantrópica para pasar a ser una empresa socialmente responsable.

Finalmente, esta investigación podría resultar de interés como transferencia de conocimiento aplicable a otras organizaciones de características similares.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivos Generales:

Describir el tipo de políticas de RSE implementadas en la empresa estudiada.

### 2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar los tipos de prácticas que se ponen en juego en relación a los empleados (condiciones de contratación del personal; posibilidades de desarrollo, capacitación, aprendizaje y crecimiento; equilibrio entre vida laboral y personal; clima laboral), consumidores, proveedores y resto de stakeholders.
- Evaluar el grado de compromiso social y responsabilidad ciudadana (asociados a problemas propios de la comunidad en la que la compañía está inmersa) de las acciones que la compañía llevó adelante durante el período estudiado/evaluar el grado de integración a los grandes temas sociales de la comunidad en la que está inmersa.
- Estimar el grado de transparencia y buen gobierno corporativo de las decisiones gerenciales que se han tomado en el período mencionado.
- Establecer los tipos de prácticas y políticas medio-ambientales que se ponen en juego en la empresa (si es que las hay).

### 3. Marco Conceptual

Del relevamiento y revisión de las fuentes consultadas, surgen los siguientes conceptos y aportes importantes.

#### 3.1. Definición de Responsabilidad Social Empresaria

Según el IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) (2005), la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Es decir, es el compromiso social que deben -o se supone, deberían- asumir las empresas en la actualidad, el que se traduce en la exigencia a ellas de que asuman responsabilidades frente a la comunidad -responsabilidades entendidas como decisiones éticas- que vayan de la mano del cuidado del medio ambiente, los consumidores, clientes, empleados y productos/servicios (lo que en inglés se denomina "stakeholders" y que en español se traduce como "entorno interesado").

Dice Bernardo Kliksberg (2013) que cuando los teóricos de la RSE hacen mención a la noción de "responsabilidad" se refieren al concepto de crear un compromiso corporativo que se incluya a la misión de la empresa (a través de sus diferentes comportamientos y acciones) y que es de naturaleza ética y moral. Se trata de un compromiso que vaya más allá de las responsabilidades legales y niveles de gestión habitual.

Asimismo, cuando se menciona la noción de "social" se hace referencia al entorno de las personas y organizaciones con intereses directos en el comportamiento de la empresa (trabajadores, proveedores, clientes, sindicatos, accionistas y demás personas afectadas -stakeholders-). De modo que aquella afirmación -sostenida durante años por algunos empresarios- que planteaba que la obligación social de una empresa se limitaba a aumentar las ganancias, es -en la actualidad- una concepción obsoleta.

Por su parte, la Fundación Observatorio de Responsabilidad Social (FORS) sostiene que el término "Responsabilidad Social" es más amplio que el de "Responsabilidad Social Empresaria" porque implica un compromiso que tenemos que asumir todos, no sólo la empresa privada. A partir de identificar nuestras principales carencias y problemáticas, y de contribuir a resolverlas desde el lugar que nos toca actuar, ya sea como empresa, como ciudadano consumidor o usuario, como sociedad,

como gobierno local, como universidad, como ONG, como emprendedor, como sindicato, como cooperativa, realizando entre todos acciones socialmente responsables que pueden ser complementarias o convergentes entre sí.

En relación a la Responsabilidad Social Empresaria, la FORS plantea que hacia comienzos del siglo XX, la expansión de la influencia de las grandes empresas, en pleno proceso de crecimiento sostenido en el marco de la consolidación del orden industrial, venía generando corrientes críticas y de resistencia en diferentes segmentos de la opinión pública frente al avance del poder económico que se percibía -en gran medida- exento de regulaciones estatales. A la demanda de las condiciones equitativas planteada por los movimientos de trabajadores, comenzaban a hacerse sentir los reclamos de incipientes organizaciones de consumidores frente a los abusos de posición dominante por parte de los empresarios. Es así que se fueron generando las condiciones para que se instalara el debate en torno de la responsabilidad social de las empresas en dos registros distintos: por el lado de la oferta, un enfoque orientado por la necesidad de una política de imagen corporativa que mostrara un perfil más amigable de las grandes empresas respecto de la comunidad; por el otro, del lado de la demanda, que abogaba por una mayor equidad en las relaciones de mercado.

La creciente evidencia del daño ambiental derivado de la actividad industrial dio lugar -también- a un tercer frente, el del cuestionamiento ecológico, que terminó de configurar el núcleo duro de la RSE como se la entiende en la actualidad, caracterizada por la diversidad de enfoques, herramientas de cuantificación y agendas de acción.

Helena Ancos Franco y Yolanda Sánchez-Urán Azaña (2012) -por su parte- plantean que la responsabilidad social empresaria implica, desde un punto de vista económico, que cada empresa asuma y gestione las externalidades producidas por su actividad, ya sea a nivel social, económico o medio-ambiental. Esto es, la acción empresarial socialmente responsable implica conjugar la competitividad y los resultados financieros con el respeto a los derechos humanos y laborales así como con la administración del impacto ambiental directo de las empresas, ya sea en la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, la gestión de los residuos y el ciclo de vida de los productos. Y la gestión de todos estos impactos ha de ir referida no sólo a los accionistas, ejecutivos y trabajadores de la empresa, proveedores o clientes, sino también a aquellos grupos de la sociedad con algún vínculo con dicha empresa (stakeholders).

Dicen las autoras que a la empresa se le reclaman nuevas tareas y responsabilidades en dimensiones ajenas a lo estrictamente económico fundamentadas en una reconsideración de su naturaleza y funciones en la sociedad actual, donde junto a la misión de los propios intereses estratégicos de la empresa se apela a la creación de valor conjunto para todo los actores económicos y sociales. De esta suerte, se produce una dilatación del perímetro de las responsabilidades de la empresa y de sus escenarios de actuación donde la empresa es un actor que interactúa socialmente,

donde las externalidades de todo tipo comienzan a ser visibles y medibles y donde se admite que el óptimo social no puede lograrse si esas extremidades no se internalizan.

En definitiva, desde un autor u otro, las propuestas propias de la RSE se orientan todas hacia la misma dirección: a sugerirle a la empresa que realice acciones de responsabilidad social haciendo un diagnóstico de su propia organización, esto es, detectando los impactos negativos en su propia comunidad y llamándolos a dialogar con quienes son sus grupos de interés, para poder interiorizarse acerca de las expectativas que tienen de esas empresas y construir así, de esa manera conjunta, las acciones a realizar y la manera de lograrlas.

### 3.2. Clasificación de las empresas en función de su grado de "responsabilidad social"

Teniendo en cuenta las diferentes prácticas corporativas que pueden desplegarse según los grados de responsabilidad, Bernardo Kliksberg (2013) clasifica a las empresas en tres tipos: las empresas egoístas (también llamadas narcisista), las empresas filantrópicas y las empresas socialmente responsables. Cada una de ellas, se define por características específicas. A continuación, las detallaremos.

- Empresas egoístas/narcisistas: se caracterizan por ser empresas cuyo único objetivo es maximizar las ganancias en el menor tiempo posible. Es decir, son empresas que entienden que no deben rendir cuentas a nadie más que a sus accionistas; empresas que consideran que su aporte a la comunidad es crear puestos de trabajo y que a ello se resume su responsabilidad dentro de la sociedad. Se trata de corporaciones encerradas en sí mismas, empresas tradicionales donde el valor es el auto-interés; poseen la particularidad de estar, estrictamente, apegadas a la maximización del lucro. Son empresas aisladas que se encuentran lejos de rendir cuentas a la comunidad de la que forman parte.

Milton Friedman (1912-2006), economista y estadista estadounidense, galardonado con el Premio Nobel de Economía (1976), afirmaba que la responsabilidad social de las empresas era aumentar sus utilidades. En este sentido, definía -a las claras- las empresas narcisistas.

- Empresas filantrópicas: se caracterizan por su incipiente comprensión de la importancia que tiene lo que el medio piensa de ellas; esto es, comienzan a valorar la imagen que devuelven a la comunidad (a diferencia de las narcisistas, claramente centradas en sí mismas).

Las empresas filantrópicas trascienden los límites estrechos de la compañía, comienzan a mirar hacia el contexto y se plantean asumir y llevar adelante algunas acciones tendientes a ayudar a la comunidad. Se trata de empresas que hacen contribuciones a causas muy específicas.

De todas maneras, esas acciones aisladas, puntuales y esporádicas, si bien colaboran con causas sociales o medio-ambientales, no transforman la realidad. No se trata de reales acciones de RSE sino todo lo contrario: muchas veces, estas empresas conocidas como filantrópicas llevan adelante supuestas acciones de RSE con el mero fin de ganar imagen pública, es decir, como slogans o maniobras de marketing y no como reales políticas de la empresa.

Cierto es que despliegan -por momentos- acciones útiles pero con ellas no es suficiente para ser catalogadas como empresas socialmente responsables.

Tal como se sostiene en la bibliografía consultada, el concepto de RSE es un concepto más complejo que las meras acciones concretas; debe formar parte de la agenda política de las empresas, estar íntimamente ligado con la misión, la visión y los valores de la compañía y, esto último, con el objetivo de transformar, positivamente, la realidad circundante.

- Empresas socialmente responsables/con alta RSE: es aquí donde se genera un salto conceptual. Desde esta postura acerca de cómo hacer empresa se entiende que ellas deben rendir cuentas a todos los involucrados en sus acciones de los que -en definitiva- depende su éxito: a sus propios empleados, a los consumidores, a la opinión pública, al Gobierno, a los medios masivos y a la sociedad civil.

Ellas entienden el éxito corporativo de la mano del progreso social y son conscientes de su rol fundamental en el sistema económico actual. Debido a ello, toman decisiones con criterio de responsabilidad colectiva y regida por principios de actuación ética. Son corporaciones que fijan políticas que crean, a su vez, valor social.

Para que una empresa sea considerada socialmente responsable debe presentar los siguientes indicadores:

A) Políticas que respeten los derechos del personal y favorezcan su desarrollo: esto es, para que las empresas puedan pregonar RSE deben ejercerla -ante todo- con su propio personal: condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, posibilidades de crecimiento y capacitación, eliminación de discriminación (de toda índole), equilibrio vida familiar-vida laboral, entre otras. Dice Bernardo Kliksberg (2013), de manera metafórica, que la RSE comienza por casa.

B) Transparencia y buen gobierno corporativo: esto se traduce en que la información que manejan las empresas debe ser pública y continua; debe haber regulación de los salarios de los altos ejecutivos, equidad en las remuneraciones (existencia de estructuras remunerativas equitativas), o sea, relación equilibrada entre los sueldos de los CEOs y los sueldos promedios ("equalitarism", modelo empresarial nórdico); ausencia de políticas del miedo y de la inestabilidad laboral para manejo del personal, entre otras.

C) Juego limpio con el consumidor: exigencia de productos y servicios de buena calidad y a precios razonables; comercialización de productos y servicios saludables (no nocivos para la salud o que pongan en riesgo la integridad psico-física de ellos, como lo son los alimentos de grasas ultra-saturadas, el tabaco, los medicamentos con contraindicaciones serias o las armas). Por otra parte, poner en tela de juicio las decisiones y responsabilidades de los CEOs que, muchas veces, se ven involucrados en maniobras especulativas cortoplacistas que terminan afectando los derechos económicos, sociales y culturales de los deudores de menor nivel económico y cultural.

Es cierto que, en la realidad, muchas veces nos encontramos con tácticas empresariales que, en el mejor de los casos, son moralmente reprochables y, en el peor, directamente delictivas. Las altas gerencias de las corporaciones (los así denominados CEOs) ejercen, a través de su gestión, un poder personal enorme. Por otro lado, ellos también, muchas veces, son los encargados de la fijación de sus propias remuneraciones. Y sus constreñimientos legales y sus valores morales no siempre son acordes con el enorme impacto socio-ambiental de sus acciones, aún cuando sus responsabilidades legales estén salvaguardadas por eficientes equipos jurídicos.

A esto se refiere, concretamente, estos últimos dos ítems.

D) Protección del medio ambiente: en relación a este punto, Yolanda Sánchez-Urán Azaña y Helena Ancos Franco, H. (2013) -ambas, referentes en materia de RSE en España-, sostienen que la regulación legal de las actividades medioambientales de las empresas debería estar basada en algunos conceptos claves. El primero de esos conceptos es el de desarrollo sostenible, que fuera acuñado en el Informe de Brundtlan, en 1987. El resto, son los principios desarrollados en la Cumbre de Río (1992): el principio de "*quien contamina, paga*", y los principios de prevención y precaución. Junto a ellos, la protección medio-ambiental incluiría la preservación de la calidad del aire, agua y suelo; el uso sostenible de los recursos naturales, y la preservación de la salud y de la vida humana, animal y de las plantas (objetivos acuñados tanto para empresas multinacionales como para empresas domésticas).

E) Integración a los grandes temas sociales: esto es, que las empresas -como actores sociales fundamentales del escenario actual- colaboren intensamente con las políticas públicas, en alianzas estratégicas con ellas y con la sociedad civil; participación activa en cuestiones esenciales de interés público. No se pide que reemplacen a las políticas públicas ni a las obligaciones de estas últimas sino que sean un aliado creativo y constante de ellas.

F) Ausencia de un doble código de ética: este ítem está dirigido a las empresas multinacionales, dado que no deberían aplicar un código de RSE para sus países centrales y otro diferente para los países en desarrollo.



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

En definitiva, estas últimas, las consideradas empresas socialmente responsables, son empresas que valorizan positivamente el peso y potencial de la RSE y la incluyen de manera seria y genuina (y no como simples acciones aisladas o estrategias de marketing) entre las políticas principales de la empresa. En otras palabras, alinean objetivos de ganancia a metas sociales.

El Diccionario de FORS, respecto al término "filantropía" plantea que, etimológicamente, significa "amor a la humanidad" y se vincula con la solidaridad, con la beneficencia y la práctica de la caridad. En los hechos, se traduce en el aporte de recursos económicos o materiales para causas de interés humanitario.

Si bien no constituye una práctica de responsabilidad social, comparte con ella la actitud de apertura y compromiso ético.

Desde el Diccionario de Responsabilidad Social (RS) de FORS se plantea el requerimiento de que las empresas que siguen en las etapas puramente narcisistas o filantrópicas, atiendan el llamado de la sociedad y tomen el ejemplo de aquellas que han incorporado a la RSE en sentido amplio, no como una estrategia de marketing sino como una política central.

Por su parte, Yolanda Sanchez-Urán Azaña y María Amparo Grau Ruiz (2013), plantean un modo parecido de clasificar a las empresas según su "compromiso social" y al respecto, proponen dos perspectivas que se oponen entre sí.

Dicen que, por un lado, algunas empresas adoptan una perspectiva en la que entienden que el único compromiso social de las empresas es generar beneficios para sus propietarios o accionistas ("shareholders") ante los que aquella sólo han de rendir cuentas, es decir, maximizar el valor de la empresa para sus propietarios, entendiendo así el interés social según las teorías monistas como interés común de los socios.

Esta perspectiva, conocida como la "perspectiva de los shareholders", fue llevada adelante por el management básicamente durante la primera mitad del Siglo XX.

En la segunda mitad del Siglo XX, el management comienza a apropiarse de otra perspectiva: la misma estima que la empresa, junto a su objetivo de generar beneficios, ha de atender las necesidades de todas las partes con las que se relaciona ("stakeholders"), comenzando así a tenerse en cuenta su dimensión como "institución social" en el sentido de que hayan de valorarse otros intereses, distinguiendo entre grupos de interés internos (los propios trabajadores) y externos (clientes, consumidores, ciudadanos, sociedad) porque el valor de las empresas para sus propietarios no es incompatible con las exigencias de un Estado Social. A esta segunda perspectiva se la conoce como la "perspectiva de los stakeholders".

Sostienen que desde esta segunda perspectiva, la que pudiera denominarse dimensión institucional de la empresa, en la década de los noventa comienza a

pensarse en la RSE como elemento o estrategia fundamental de lo que se denomina "sostenibilidad", confluyendo en la misma sus tres dimensiones (económica, social y medio-ambiental).

Con el cambio de siglo y milenio, la RSE recibe un impulso decidido convirtiéndose, entonces, en una cuestión de moda relacionada con la imagen agradable de la empresa, con los "valores" o "principios-guía" de su actuación. Se expresa, con estas o parecidas expresiones, que la empresa busca la excelencia, la tolerancia, la lealtad, la honestidad, la integridad, la transparencia, la seguridad, la responsabilidad, el compromiso o la solidaridad, especialmente hacia los consumidores y, más allá, hacia la sociedad.

De todas maneras -agregan las autoras- la RSE no es una cuestión de moda o de marketing empresarial sino un instrumento imprescindible del modelo económico de sostenibilidad –ligado a la cohesión social- y, como tal, debe seguir siendo considerado un elemento o rasgo estructural de los mercados que contribuirá decididamente a la gestión de la crisis como soporte del diseño de medidas que ahora, a corto plazo, exigen la estabilidad financiera y presupuestaria (medidas defensivas o de reacción ante la crisis). Pero también exige formular otras medidas que deberán implantarse con un enfoque preventivo, de largo plazo o de anticipación, con la finalidad de hacer efectivo el compromiso con los valores sociales.

Y eso, sencillamente, requiere del fomento, incentivo y promoción de la RSE.

### 3.3. R.S.E. vs I.S.E.

Resumiendo, las empresas con RSE son empresas que adhieren a la enumeración de los ítems anteriormente mencionados.

Son empresas que ven el éxito corporativo de la mano del progreso social, en donde la remuneración está en sintonía con el desempeño del colaborador, donde hay un balance de género, un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, donde entre lo que se dice y lo que se hace hay una coherencia y una consistencia; donde los productos y/o servicios que se brindan son cuidados, velando por la integridad de quienes compran y consumen; empresas que tienen en cuenta -en sus agendas- el cuidado del medio ambiente; empresas en donde las prácticas de RSE no son acciones aisladas y puntuales sino que están incorporadas entre las principales políticas de la empresa, entendidas como "un estilo de hacer empresa".

Cabe aclarar que la RSE incluye que las empresas no evadan impuestos ni apelen a paraísos fiscales y que su accionar no reemplace a las políticas públicas pero sí las complementen, colabore con ellas y sea una aliada estratégica.

Son empresas que, según el modelo nórdico, deberían hacer balances sociales; que se entienden a sí mismas como actores fundamentales de la realidad económica

del país del que forman parte y del mundo y, por ello, asumen responsabilidades frente a la comunidad.

Por el contrario, las empresas con Irresponsabilidad Social Empresaria (ISE) son empresas que apelan a la precarización del trabajo o en las que sus supuestas acciones de RSE son sólo meras acciones de marketing o slogans de cara a mejorar la imagen pública; empresas que descuidan a sus colaboradores a través de precarias condiciones de contratación, bajos salarios y/o pocas posibilidades de capacitación y/o desarrollo; empresas en donde entre el sueldo de los CEOs y los sueldos promedio hay ausencia de equidad.

Al respecto, Warren Buffet suele comentar el asombro que le genera el grado de desigualdad que existe dentro las empresas, sin que la gente realmente se enoje por ello.

Es decir, son empresas en donde -como se ve- el bagaje ético es bastante precario. Dentro de esta categoría estarían incluidas las empresas narcisistas/egoístas y las empresas filantrópicas.

Teniendo en cuenta el aspecto medioambiental, área fundamental del concepto de RSE, Bernardo Kliksberg (2013) hace mención a una clasificación que, si bien no se presenta de manera tan clara y definida en la realidad (dado que la misma es más compleja), sirve a los fines didácticos.

Menciona, de esta manera, tres tipos de empresas, según la relación que ellas entablan con el medio ambiente, a saber: empresas pro-verde, empresas anti-verde y empresas indiferentes.

Las empresas pro-verde: son empresas que están incorporando la idea de hacer todos los esfuerzos para que su operación mejore la sostenibilidad ambiental (en lugar de perjudicarla) y que están convirtiendo ese objetivo en una guía conductora de sus políticas.

Las empresas anti-verde -por el contrario- son aquellas que, además de que en sus agendas políticas no figuran el cuidado del medio-ambiente ni acciones pro-ecológicas, sus prácticas lo contaminan y perjudican (sin tener en cuenta que esos daños son, muchas veces, irreversibles).

Las empresas identificadas como "indiferentes" -por su parte- en cuanto al lugar que le dan al medio ambiente y a los recursos naturales son aquellas que, sin bien no generan daño al ecosistema ni atentan contra la biodiversidad, tampoco se involucran con el cuidado del mismo ni incluyen en sus agendas conceptos como el de sustentabilidad ni los principios de prevención y precaución.

### 3.4. Las "empresas-río" versus las "empresas-charco"

Arie de Geus (1997), propone una manera muy ingeniosa de clasificar a las empresas que, en cierta manera, se relaciona -y aproxima- a la mirada que se viene planteando. Clasifica, metafóricamente -por cierto- a las empresas en dos categorías: las empresas-charco y las empresas-río, cada una de ellas con determinadas características.

A continuación, se hablará de ello.

Luego de una exhausta observación sobre la duración (tiempo de vida) de diferentes empresas, el mencionado autor plantea que hay empresas que mueren prematuramente (40-50 años) y otras que cuentan con más de 200 años de antigüedad. Y a esta duración o tiempo de vida la explica a raíz de que entiende que hay empresas que son consideradas (por el management), manejadas, administradas y dirigidas como si fueran "máquinas de hacer dinero" (aquellas que mueren prematuramente), y otras que son consideradas (y, por consiguiente, manejadas) como "seres vivientes".

La empresa entendida como una "máquina de hacer dinero" se acerca a una visión más convencional de compañía: se trata de corporaciones en donde su propósito es hacer tanto dinero para sus dueños como sea posible; para ello, considera a sus miembros como meros "empleados" o, peor aún, como "recursos humanos".

Contrariamente, una empresa entendida como "ser viviente" es una corporación que evoluciona naturalmente y que ve a sus miembros como "comunidades de trabajo".

Estas últimas, reúnen una cierta cantidad de características, a saber: son sensibles a su entorno, es decir, conviven en perfecta armonía con el mundo a su alrededor; son cohesivas, esto es, sus miembros poseen un gran sentido de la identidad; son tolerantes lo que se traduce como la evitación de cualquier tipo de control sobre la diversidad y son conservadoras de sus finanzas, lo que significa que son frugales y no arriesgan su capital gratuitamente.

En otras palabras, Arie de Geus (1997) plantea que la gran diferencia entre las empresas consideradas como máquinas de hacer dinero y las empresas consideradas como seres vivientes es que a las primeras las caracteriza un objetivo claro, la rentabilidad, y las segundas corren detrás de otro objetivo, la longevidad. También las llama "compañías económicas" (a las primeras) y "compañías que aprenden" a las segundas.

En las empresas "aprendientes", el éxito está basado en el aprendizaje de sus miembros.

Existen, en efecto, dos tipos diferentes de compañías comerciales hoy en día, distinguibles por su razón primaria para realizar negocios, plantea el autor.

El primer tipo de empresa está operada con un propósito puramente "económico": producir los máximos resultados con los mínimos recursos. Este tipo de "compañía económica" está gerenciada principalmente para obtener beneficios. La gente es considerada como "activos" –extensiones de los activos de capital de la empresa-.

Al igual que los activos de capital, la inversión en activos se reduce al mínimo necesario en una compañía económica, para producir el mayor retorno posible en el período de tiempo más breve. La compañía económica no es una comunidad de trabajadores, es una maquina corporativa.

Su único propósito es la producción de riqueza para un pequeño grupo de gerentes e inversores. No siente ninguna responsabilidad por el personal en su conjunto.

Toda la gente que es reclutada para contribuir a los esfuerzos corporativos se convertirá en parte de la máquina de hacer dinero de algún otro (dueños, accionistas). Serán extraños, reclutados por sus destrezas. No serán miembros. Entregarán su tiempo y experiencia a cambio de dinero, y sentirán poca lealtad a la empresa como entidad.

Esto implica que se llevarán a cabo rígidos controles jerárquicos, reduciendo, en tanto, los márgenes de utilización del talento y la creatividad de todos los que trabajen en la empresa.

El autor plantea que estas compañías económicas son como un "charco" de agua de lluvia –es decir, una colección de gotas de agua, agrupadas dentro de una cavidad o hueco-.

Estas gotas son el charco; permanecen en su lugar, en el fondo de la cavidad. Cuando llueve, se agregan más gotas al charco, su campo de influencia se ensancha, remojando la tierra de alrededor. Pero las gotas originales permanecerán en su primitiva posición en el centro.

Paradójicamente, esta estabilidad puede conducir a la vulnerabilidad. Los charcos de agua de lluvia no pueden resistir demasiado el calor. De hecho, la mayoría de los charcos tienen tiempos de vida muy cortos.

De eso se trata la compañía económica.

El segundo tipo de compañía, en contraste, está organizada sobre el propósito de perpetuarse como una continuidad en marcha. Este tipo de empresa tiene la longevidad de un río. A diferencia de un charco, un río es un rasgo permanente del paisaje. Si llueve, el río se ensancha; es tremendamente turbulento y, finalmente, las gotas del río desembocan en el mar.

Por otra parte, sostiene que el río dura muchas veces más que el tiempo de vida de las gotas individuales del agua que lo compone.

En lugar de estancarse como un charco, las compañías longevas (duraderas) parecen emular el flujo de un río. Las gotas de agua no son destruidas sino que son llevadas hacia adelante. El río es una comunidad que se auto-perpetúa.

En este tipo de empresa-río, el retorno de la inversión sigue siendo importante. Pero los managers consideran la optimización del capital como un complemento de la optimización de la gente. La compañía es, primariamente, una comunidad. Sus propósitos son la longevidad y el desarrollo de su propio potencial. Y la rentabilidad es considerada un medio para alcanzar ese fin.

Una empresa-río está abierta al mundo; hay tolerancia para un alto aporte de nuevos individuos y nuevas ideas. De hecho, se espera que fluyan nuevos conceptos y conocimientos a través de la corriente de actividad cotidiana.

La empresa-río mantiene su identidad cohesiva. Sus miembros saben "quienes somos nosotros" -dice el autor- y son conscientes de que mantienen valores en común. Los valores de la compañía coexisten con los valores de los individuos dentro de la corporación -y cada miembro reconoce esta coexistencia-. Hay identidad corporativa.

En una empresa viviente (aprendiente o río), la cohesión y la diversidad existen juntas. La compañía es claramente una unidad, con una sola identidad, pero la gente y las sub-estructuras dentro de esa unidad exhiben una rica variedad.

Por su parte, en una compañía económica (una "empresa-charco"), el reclutamiento simplemente significa encontrar la gente adecuada para integrar el activo humano de la compañía. El ritmo de reclutamiento se maneja con los números. Si la compañía tiene más demanda para su producto que la que le permite su capacidad actual, admite nueva gente (y maquinas). Cuando la demanda mengua, la empresa reduce su capacidad expulsando gente. Al mismo tiempo, la gente está definida en términos de habilidades; no es gente que está siendo tomada o despedida sino que son "habilidades": "manos" para manejar las máquinas o "cerebros" para efectuar el tipo correcto de cálculos.

En una empresa-río, por contraste -señala el autor-, que el reclutamiento es un rito de pasaje. Representa el primer momento para comprobar la adaptabilidad entre el nuevo miembro y la comunidad. Esta entrada a la comunidad de trabajo merece, y recibe, mucha atención. Los nuevos miembros deben tener las calificaciones (profesiones) adecuadas, pero la armonía entre el miembro y la institución resulta igualmente importante. Deben armonizar los valores de la institución con los del potencial nuevo miembro; es por ello que la mayoría de los reclutados, permanece en la compañía. Y, además -agrega- en una empresa-río (en cualquier momento de su historia) coexisten en la misma, por lo menos, tres generaciones listas para sucederse entre sí.

Las empresas-río son empresas aprendientes, como tales, ponen el énfasis en desarrollar a su gente, lo que también significa que generan maneras confiables de evaluar el potencial y el desempeño de ésta, no para disciplinarla (como lo haría una empresa-charco, ya que con el temor se inhibe el aprendizaje) sino para apreciar cómo desarrollarlos.

A su vez, en una compañía económica (empresa-charco) hay un contrato implícito fundamental entre la compañía y el individuo. Aunque, a menudo no escrito, se da por sobre-entendido que el individuo entregará su habilidad a cambio de una cierta remuneración.

En caso similar, en las compañías aprendientes (empresa-río) también rige un contrato implícito pero de condiciones diferentes. En éste, el individuo entregará atención y compromiso a cambio del hecho de que la compañía desarrollará el potencial de cada individuo hasta el máximo.

En la empresa-río, los individuos tienen que saber que la comunidad está interesada en ellos como individuos, y que ellos tienen que interesarse en el destino de la entidad mayor. Para dar más, tanto la entidad como el individuo, necesitan cuidarse mutuamente, el uno al otro.

Para finalizar, el autor agrega que cuando, en una empresa-río, su gente es forzada a una salida prematura (ya sea, antes de que lo deseen o antes de que alcancen su edad jubilatoria), eso es un síntoma de que la empresa-río está convirtiéndose en una empresa-charco. Es decir, se está convirtiendo en una compañía económica.

Ahora bien. Luego de una detallada lectura sobre la propuesta que hace dicho autor, se podría pensar en hacer un paralelismo entre el planteo de Bernardo Kliksberg (2013) acerca de la clasificación de las empresas -narcisistas, filantrópicas y socialmente responsables- y la propuesta de Arie de Geus (1997) -con la categorización de empresas-charco/compañía económica/máquina de generar dinero versus las empresas-río/seres viviente/compañías aprendientes.

Se podría pensar que las empresas-charco, por las características con las que el autor las califica, se asemejan al tipo de empresas narcisistas (e incluso, también se parecen a los primeros esbozos de las llamadas empresas filantrópicas) a las que hace mención Bernardo Kliksberg (2013) donde la característica principal es la importancia que tiene el hecho de generar el máximo lucro (para los inversores, dueños, accionistas y gerentes) en el menor tiempo posible, descuidando -así- a los empleados de la compañía quienes, por otra parte, son visto como recursos humanos, e incluso, como activos, esto es, extensiones de los activos del capital de la empresa.

Por el contrario, la empresa-río se aproxima a la definición y conceptualización de empresa socialmente responsable en el sentido de que fomenta a los empleados a su desarrollo, los valora y los alienta; son empresas que apuntan a la longevidad más que a la rentabilidad (si bien esta última es importante), se trata de empresas que

aceptan la diversidad fomentando la unidad y la identidad, y que se ven a sí mismas dentro de un contexto mayor.

Las empresas-río se mantienen abiertas al mundo; al igual que las empresas socialmente responsables, entienden que están inmersas en una comunidad de la que forman parte y de la que se nutren; entienden la importancia de que sus colaboradores sientan una cohesión, una identidad y una sensación de pertenencia, ubicando el desarrollo y el aprendizaje en el centro de la cuestión. Son consideradas organizaciones que aprenden a través de sus colaboradores.

Bien se podría plantear que las compañías llamadas "empresas narcisitas/egoístas" y "empresas filantrópicas" pueden ser pensadas como "empresas-charco", "compañías económicas" o "máquinas de hacer dinero", mientras que las "empresas socialmente responsables" pueden ser pensadas como "empresas-río", "compañías aprendientes" o "seres vivientes".

### 3.5. La importancia de la satisfacción del cliente interno y la RSE

Dice Bernardo Kliksberg (2013) que la RSE comienza por casa, haciendo alusión a que no se puede hablar de una empresa socialmente responsable si, ante todo, ésta no valora positivamente a sus propios colaboradores, ofreciéndoles buenas condiciones de trabajo y contratación, estimulando su aprendizaje y crecimiento, respetando las promociones, siendo equitativos en las estructuras salariales, generando un buen clima laboral, etc.

En otras palabras, no se puede hablar de RSE si no se trabaja internamente para mantener satisfecho al cliente interno. Por el contrario, cuando el cliente interno no se encuentra satisfecho, más temprano que tarde ello se verá reflejado en la productividad y el negocio.

En la Tesis de Maestría de Daniela V. Mayorga (2006) nos encontramos con un postulado interesante: ella plantea que Karl Albrecht fue uno de los pioneros en considerar que para que una compañía se orientara al cliente (externo) primero debía ser necesario hacerlo hacia sus propios colaboradores, más aún, en las empresas prestadoras de servicio.

La mencionada tesista plantea que en el libro "Servicio al cliente interno", Karl Albrecht (1998) propone el modelo de gestión del servicio interno como una estrategia para aumentar el compromiso de los empleados y, por consiguiente, su rendimiento y calidad de la tarea.

Este tipo de gestión supone que toda la organización sirva a aquellos que prestan un servicio, obteniendo una ventaja competitiva, brindando un servicio de



calidad, lo cual implicaría satisfacer los deseos y necesidades de ambos clientes (internos y externos) considerando el diseño organizacional y de puesto de la compañía.

Karl Albretch (1998) continúa diciendo que para brindar un servicio superior al cliente es necesario que exista una cadena de calidad que se extienda desde el momento de la verdad (ese acto perceptivo trascendente durante el cual el cliente prueba el servicio o producto) a través de toda la organización, incorporando a todas las personas, los procesos y la infraestructura que debe contribuir al resultado final. El personal operativo no brinda el servicio: lo brinda toda la organización. Ellos no pueden hacer más que lo que la organización les autoriza a hacer.

Ahora bien, luego de estos argumentos que cita Daniela V. Mayorga (2006) en su Tesis, continúa diciendo que cuando hablamos de satisfacción laboral (que se define como la actitud general de un empleado hacia su trabajo) serían varios los factores/elementos que dicho empleado considera en el momento de evaluar cuan satisfecho o insatisfecho se encuentra.

Uno de esos factores tiene que ver con la relación entre habilidades (entendidas como capacidades intelectuales y físicas que posee la persona), valores, actitudes, percepción y motivación de los empleados.

Se ha encontrado una relación entre puesto y habilidades que el empleado posee, y en esta relación, radicaría parte de su grado de satisfacción laboral. Es decir, si el empleado se encontrara (sus habilidades se encontraran) por encima de las requeridas por el puesto, se verá insatisfecho debido a no poder aplicarlas. Por el contrario, si el colaborador se encontrara por debajo de lo requerido por el puesto, se sentiría exigido y, por consiguiente, también insatisfecho.

Entonces, concluyendo, lo que nos plantea Daniela V. Mayorga, (2006) es que la satisfacción laboral dependerá, en buena medida, de la adecuación de las habilidades del colaborador a las necesidades requeridas por el puesto y, en caso de que ellas no ensamblaran, la sensación de insatisfacción se presentaría fácilmente.

Y que, para la organización, contar con clientes internos insatisfechos, se convierte en un problema dado que esto repercute negativamente en la productividad e, incluso, llega a manifestarse hacia los clientes externos.

En lo que a nuestra temática respecta -la RSE- podríamos decir que una organización que cuenta con clientes internos insatisfechos (que, en buena medida, esto se debe a la poca adecuación entre habilidades/capacidades físicas y/o intelectuales de los colaboradores y el puesto) no es una organización digna de llevarse el rótulo de "socialmente responsable".

### 3.6. El valor de la diversidad en las empresas

Ivanna Taraman (2013) sostiene que el valor de la diversidad es infinito; esto significa que en desarrollo organizacional, el aporte de grupos heterogéneos es vital para una compañía: desde personas con capacidades diferentes hasta jubilados o individuos de distintas nacionalidades o religiones.

Y continúa diciendo que en el terreno del mercado laboral, la igualdad de oportunidades se encuentra, muchas veces, relegada para gran parte de la población, tanto en la remuneración como en los ascensos o, incluso, en el acceso al trabajo.

Opina que la responsabilidad social (RS) se evidencia desde el mundo exterior a través de las políticas medio-ambientales, el apoyo a escuelas o a comunidades específicas. Pero se pregunta qué pasa a nivel interno con la diversidad en la plantilla de empleados. Es decir, plantea esta dimensión interna de una empresa: la diversidad entre sus colaboradores.

La gestión de la diversidad dentro de una empresa –explica- requiere de una estrategia basada en retener y potenciar a personas de diferentes perfiles. Esto conlleva a crear una transformación de la organización, que la dota de competitividad. Además, propiciando la integración, se crea un clima de innovación que realza la imagen corporativa: los beneficios de adoptar modelos de diversidad se relacionan –generalmente- con la mejora del clima laboral, una menor rotación y con el incremento de la productividad. No sólo se trata de contar con mujeres en altos cargos ejecutivos sino que se trata de la inclusión de personas con capacidades diferentes, ciudadanos de distintas religiones, razas, edades y orientaciones sexuales al mercado laboral.

La implementación de las políticas de diversidad, tanto en el sector público como en el privado, genera beneficios: hacia el mundo exterior, un incremento de la imagen positiva y actúa como un importante instrumento de marketing. Pero hacia adentro es aún más relevante: desde una perspectiva de integración y aprendizaje, brinda seguridad a las personas, es un motor de desarrollo para la inclusión social, se potencian comunidades y se aprovechan talentos individuales.

En tanto, para incorporar a una persona discapacitada al plantel de empleados, las empresas deben tener en cuenta las barreras edilicias y, primordialmente, concientizar al equipo de trabajo en pos de su integración, entre otros grandes cambios.

Sostiene que el valor de la diversidad es uno de los puntos más relevantes en la actualidad para la formación de equipos de trabajo, ya que nos brinda diferentes puntos de vista ante determinada situación y esto nos permite ver una mayor cantidad de opciones ante un objetivo a cumplir. Y agrega que es necesario que desde la cúpula de la empresa se dé importancia a la diversidad para que se pueda establecer una estrategia acerca de cómo llevar a cabo dentro de la organización y que ésta se vea en el día a día y sea una de las políticas principales de la organización ya que se basa en adaptarse al mercado y al mundo cambiante.

La noción de una organización homogénea, estandarizada y uniforme no es (y nunca lo fue) una realidad. Cada individuo posee sus propios talentos y capacidades y, por lo tanto, es único. La diversidad etaria dentro de una compañía favorece la integración de adultos mayores. Si bien los trabajadores mayores cuentan con mayor experiencia y, muchas veces, también con mayor grado de compromiso, suelen ser marginados a la hora de incorporar nuevos empleados. La vulnerabilidad laboral de este sector social afecta su acceso a la protección social.

Asimismo, la autora sostiene que, muchas veces, las compañías adoptan políticas de diversidad por intereses más mezquinos y que, por ello, es importante saber desde dónde piensan -las empresas- el valor de la diversidad. A saber, cuando proviene de sectores que no tienen una fuerte convicción pero prima el *"hay que hacerlo dado que otros lo hacen"*, los equipos no terminan de explotar las diferencias individuales que podrían aportar mayor rendimiento en el todo, indica.

Finalmente, señala a las tecnologías como solución para la integración, en algunos casos. El teletrabajo es una buena opción a la hora de contratar a personas con capacidades diferentes, movilidad reducida y adultos mayores. Esta modalidad es considerada como una nueva oportunidad para los individuos que tienen problemas de acceso al mercado del trabajo. De esta manera, la inclusión digital es un camino para incluir a este segmento de la sociedad y también uno de los más utilizados a la hora de incluir programas de RSE.

La inserción social mediante la adopción de la tecnología le permite a las empresas mejorar la habilidad de los trabajadores y, en consecuencia, incrementar su productividad.

### 3.7. El Capital Social. La base de apoyo para una RSE sustentable.

Dice Fernando E. Passarelli (2012) -en una nota dada a la Revista FONRES- que, a partir de algunos análisis aportados por el Banco Mundial, se pueden registrar cuatro formas básicas de capital, a saber:

- Capital Natural: constituido por la dotación de recursos naturales con que cuenta un país.
- Capital Construido: generado por el ser humano que incluye diversas formas de capital, como puede ser infraestructura, bienes de capital, financiero, comercial, entre otros.
- Capital Humano: determinado por los grados de nutrición, salud y educación de su población.

- Capital Social: que viene a sumarse recientemente a través del avance de las investigaciones de las ciencias del desarrollo.

Pero -se pregunta el autor-, en definitiva, ¿qué es el capital social?

El campo no tiene aún una definición ampliamente aceptada. En realidad, es de reciente exploración y se encuentra en plena delimitación de su identidad, de aquello que es y de aquello que no es. Sin embargo, y a pesar de las imprecisiones, existe la impresión cada vez más generalizada que, al percibirlo e investigarlo, las disciplinas del desarrollo están incorporando al conocimiento y a la acción, un amplísimo número de variables que juegan roles importantes en el mismo, y que están fuera del encuadre convencional.

Sostiene que, en las tres últimas décadas, este campo ha contado con importantes contribuciones académicas como las de Pierre Bourdieu, Albert O. Hirschman, James S. Coleman, Robert Putnam, Francis Fukuyama, Nan Lin y el propio Bernardo Kliksberg.

En referencia a ellos, hace un breve recorrido.

Nos cuenta que, para Pierre Bourdieu –sociólogo francés-, el capital social puede considerarse como el agregado de recursos actuales y potenciales que están vinculados a la posesión o acceso a una red permanente de relaciones más o menos institucionalizadas de mutua aceptación y reconocimiento.

Dice que Albert O. Hirschman -economista alemán-, por su parte, nos habla en tal sentido de la energía social residente en la capacidad de acción colectiva, que genera recursos que pueden incrementarse con su uso, pero también pueden decrecer debido a su falta de uso o amenaza de agresión que refuerza el individualismo.

Por otro lado, plantea que James S. Coleman -sociólogo estadounidense- identifica a dicho capital social como aquella capacidad de las personas de trabajar en grupos, en base a un conjunto de normas y valores compartidos, atribuyendo a la capacidad personal de relacionarse y a las expectativas de reciprocidad y comportamiento confiable.

Asimismo, y en referencia a Robert Putnam (sociólogo y politólogo norteamericano), nos dice que éste aportó la noción del grado de asociatividad entre los mismos y el respeto a las normas de comportamiento cívico que contribuyen a la promoción y el mantenimiento del bienestar colectivo.

Afirma que cuando Francis Fukuyama -influyente politólogo estadounidense de descendencia japonesa- define el capital social, lo hace haciendo referencia a aquellas normas y valores compartidos que promueven la confianza y la cooperación social.

Agrega que para Nan Lin –reconocido sociólogo de origen chino-, desde su enfoque estructural, el capital social es identificado como un activo colectivo que está implícito en las relaciones sociales y que puede ser promovido o restringido por dichas relaciones, en base a los valores existentes en el colectivo social.

Finaliza su breve recorrido, apuntando que Bernardo Kliksberg –economista argentino- aporta algunos conceptos interesantes: los valores de la confianza interpersonal, la capacidad de asociatividad, la confianza cívica y los valores de la ética como componente claves del concepto de capital social.

Por último, el autor agrega que, del conjunto de investigaciones destinadas a registrar el verdadero impacto social en acciones objetivas y su correlación con el desarrollo, se destacan los aportes de Stephen Kanack y Philip Keefer, de quienes dice que midieron económicamente las correlaciones entre confianza y normas de cooperación cívica y crecimiento económico, en un amplio grupo de países y encontraron que los primeros presentan un fuerte impacto sobre el segundo.

Asimismo, dicho estudio indica que el capital social integrado por esos dos componentes, es mayor en sociedades menos polarizadas en cuanto a desigualdad y diferencias étnicas.

En otro apartado, Fernando E. Passarelli (2012) se pregunta si puede ser sustentable la RSE sin la construcción de confianza entre empresas y sus grupos de interés clave.

Opina que el concepto de sustentabilidad nos lleva, inexorablemente, al plano temporal en el que la eficiencia de una estrategia se implementa, y en tal sentido, cualquier programa de RSE será sustentable en la medida en que se genere una nueva calidad de vínculos entre todos los actores involucrados.

Así, por ejemplo, los que conducen las empresas deberán ser capaces de construir vínculos de confianza con todos los actores claves, y esto será posible sólo en la medida que demuestre -a las claras- que los valores que subyacen a las estrategias adoptadas son compartidos y valorados por los otros actores de la sociedad.

Para concluir con el artículo, el autor se pregunta si las estrategias se adoptan por convicción de su conducción, por insistencia de sus casas matrices o para no quedar en desventaja frente a sus competidores; si las acciones que integran esta estrategia, resuelven aspectos básicos de la dimensión interna de la organización y su comunidad, o saltan este paso siendo destinadas a mejorar el posicionamiento y la imagen corporativa; y por último, si las acciones son de bajo costo y alto impacto y visualización, o requieren una inversión considerable con el foco puesto en la contribución de la resolución de las dimensiones causales de los objetivos abordados.

Y responde que, aunque parezca obvio, la respuesta honesta a cada uno de estos interrogantes nos aproxima con bastante objetividad a verificar la consistencia con que las organizaciones están llevando adelante sus acciones en esta sensible disciplina.

Los actores claves, que ejercen algún grado de influencia o dependencia sobre las acciones de la empresa y sobre sus objetivos, responderán favorablemente en la medida que verifiquen coherencia entre valores y estrategias, y entre estrategias y acciones socialmente responsables.

Generar, entonces, espacios de confianza y valor en los que la empresa pueda desempeñarse en la búsqueda de una competitividad sistémica, resulta imprescindible para su desarrollo sostenible y el del entorno en el cual opera.

### 3.8. Antecedentes mundiales del concepto de RSE. Un poco de historia.

A lo largo de la historia del siglo XX, se han ido dando algunos hitos que oficiaron de antecedentes y que sentaron las bases para que hoy se hable de la RSE tal como se la entiende.

Helena Ancos Franco y Yolanda Sánchez-Urán Azaña (2013), explican que el concepto de RSE se concibe, originariamente, como respuesta a tres fenómenos mundiales, que tuvieron desenlace en la década de los '80:

- Uno, la globalización económica y su efecto en el tráfico mundial, caracterizado por su desterritorialización, deslocalización y descentración productiva a nivel mundial.
- Otro, el del avance imparable de la innovación científica, tecnológica e informática; las denominadas "sociedades de la información" y "sociedades de la comunicación".
- Por último, el de la creciente preocupación por los problemas medio-ambientales.

En cuanto a este último punto, podemos mencionar desastres ecológicos y sociales, que generaron daños irreparables, tales como los desastres de Bhopal (1984), Chernobyl (1986) y Exxon Valdez (1989).

Como respuesta a todo este caos medio-ambiental que venía padeciendo el mundo entero, se desencadenaron algunos sucesos que cabe mencionar porque comenzaron a

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

sentar las bases para una toma de consciencia que hoy se traduce en ítems concretos que forman el concepto de RSE.

De esta manera, actualmente, la regulación legal de las actividades medio-ambientales de las empresas está basada en algunos conceptos claves.

El primero es el de "*desarrollo sustentable*", que fuera acuñado en el Informe de Brundtland (1987).

El resto de los principios fueron desarrollados en la Cumbre de Río (1992): el principio "*quien contamina, paga*" y los principios de "*prevención*" y "*precaución*". Junto a ellos, la protección medioambiental, incluyendo la preservación de la calidad del aire, agua y suelo; el uso sostenible de los recursos naturales y la preservación de la salud y de la vida humana, animal y de las plantas, ha sido el objetivo de numerosas convenciones internacionales, cuyas disposiciones se aplican -en principio- por igual a empresas multinacionales y empresas domésticas.

A continuación, se ahondará en detalle estos temas.

### 3.9. Antecedentes e Instrumentos mundiales de tinte medio-ambiental que sentaron las bases para iniciativas en materia de RSE.

#### 3.9.1. Informe de Brundtland (1987)

En el año 1987, se lanza el llamado "Informe Brundtland", informe socio-económico en el marco de la ONU.

Dicho informe, que fue llevado a cabo por la ex-primer ministra de Noruega Gro Harlem Brundtland (el informe lleva su nombre) tiene el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económicas globalizadoras, reconociendo que el avance social se estaba llevando a cabo con un costo medio-ambiental alto. En este informe se utilizó por primera vez el término de "*desarrollo sostenible*" (también llamado "desarrollo sustentable" o "desarrollo perdurable") definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.

Esto implicó un cambio importante en cuanto a la idea de sustentabilidad, principalmente ecológica, dando lugar a un concepto más amplio que hace énfasis, además de en el aspecto económico, en los aspectos medio-ambiental y social del desarrollo.

Un par de años más tarde, en el año 1992, tiene lugar la II Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo; se llevó a cabo en Río de Janeiro,

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Brasil, y se la conoció como la "Cumbre de Río", que dio origen (casi 10 años más tarde) a "La carta de la Tierra" que finalmente fue lanzada en el año 2000.

### 3.9.2. Cumbre de Río (1992)

La Cumbre de Río fue organizada por la ONU en el año 1992, en la ciudad de Río de Janeiro, Brasil, y fue un evento en el que participaron 178 países y 400 representantes de organizaciones no gubernamentales (ONGs).

Se la dio en llamar "Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo" y en la misma se volvió a tratar el concepto de "desarrollo sustentable".

En la cumbre, quedó planteado que, para alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente debe ser parte del proceso de desarrollo y no puede ser considerado por separado. En dicha Conferencia se adoptó un programa de acción para el Siglo XXI en donde se enumeraron recomendaciones que tienen en cuenta las cuestiones relacionadas con la salud, la vivienda, la contaminación del aire, la gestión de los mares, bosques y montañas, la desertificación, la gestión de los recursos hídricos y el saneamiento, la gestión de la agricultura y la gestión de los residuos.

También se dejaron asentados otros principios más: el primero, "*quien contamina, paga*" y los otros dos, los principios de "*prevención*" y de "*precaución*".

La Conferencia de Río fue también testigo de la aprobación de la Convención sobre el Cambio Climático que afirmaba la necesidad de reducir la emisión de gases de efecto invernaderos, lo que dio lugar al Protocolo de Kioto en el año 1997.

### 3.9.3. Protocolo de Kioto (1997)

El Protocolo de Kioto sobre el Cambio Climático es un instrumento que se encuentra dentro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), suscrita en 1992, dentro de lo que se conoció como la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro. El protocolo vino a dar fuerza vinculante a lo que en ese entonces no pudo hacer la CMNUCC.

En el Protocolo de Kioto se pactó un acuerdo internacional que tuvo por objetivo reducir las emisiones de gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global.

El mismo se llevó a cabo en Kioto, Japón, en el año 1997, pero entró en vigor en el año 2005, después de la ratificación por parte de Rusia.

El objetivo principal fue disminuir el cambio climático antropogénico cuya base es el efecto invernadero.



Según las cifras de la ONU, se prevé que la temperatura media de la superficie del planeta aumente entre 1,4 y 5,8 °C de aquí a 2100, a pesar de que los inviernos son cada vez más fríos y violentos. Esto es lo que se conoce como calentamiento global.

Pese a ello, Estados Unidos (que es el país con mayor emisión de gases de efecto invernadero a nivel mundial) no ha ratificado el protocolo. El ex-presidente Bill Clinton había firmado el acuerdo pero el Congreso de su país no lo ratificó por lo que su adhesión sólo fue simbólica hasta el 2001, año en el cual el gobierno de George Bush se retiró del Protocolo.

Por su parte, Canadá abandonó el Protocolo de Kioto sobre el cambio climático para no pagar las multas relacionadas con el incumplimiento de la reducción de emisiones.

La Unión Europea, como agente especialmente activo en la concreción del Protocolo, se comprometió a reducir sus emisiones totales medidas durante el período 2008-2012 en un 8% respecto de las de 1990. No obstante, a cada país se le otorgó un margen distinto en función de diversas variables económicas y medio-ambientales según el principio de "reparto de la carga".

Como país en desarrollo y con, aproximadamente, el 0,6% del total de las emisiones mundiales, Argentina no estaba obligada a cumplir las metas cuantitativas fijadas por el Protocolo de Kioto. Pese a ello, nuestro país ratificó el acuerdo. A raíz de ello, y en consecuencia, como condición de país adherente, hace que Argentina deba comprometerse con la reducción de emisiones o, al menos, con su no incremento.

#### 3.9.4. Carta de la Tierra (2000)

Siguiendo la recomendación del Informe de Brundtland (1987), se redactaron diversos borradores de Carta de la Tierra, dentro de la actividad de preparación de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Cumbre de la Tierra/Cumbre de Río), en Río de Janeiro, en 1992.

En ellos se intentaron establecer las bases éticas sobre las cuales se fundarían la "Agenda 21" y otros acuerdos de la Cumbre. La posibilidad de esa base ética suscitó gran entusiasmo, llevando a varios gobiernos y ONGs a remitir propuestas y recomendaciones sobre el tema y a celebrar abundantes reuniones internacionales. Pero la aprobación de ese texto no fue posible en la Cumbre de Río. De esta forma, la "Agenda 21" (el documento más importante de aquella cumbre) acentúa su carácter técnico, al quedar privado de fundamentación y de una visión de mayor alcance. En lugar de la carta, se decide redactar y aprobarse lo que se denominó "Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo".

Finalmente, la Carta de la Tierra tuvo su lanzamiento en el año 2000, promovida en el entorno de las Naciones Unidas y traducida a más de 30 lenguas.

Desde entonces, la Carta ha ido ganando difusión y reconocimiento en todos los países. La declaración contiene un planteamiento global de los retos del planeta, así como propuestas de cambios y de objetivos compartidos que pueden ayudar a resolverlos.

La Carta de la Tierra no pretende ser la única respuesta posible a los problemas actuales de la humanidad, y tampoco pretende ser exhaustiva. No obstante, al tener un contenido consistente, trabajado, fruto de un diálogo internacional muy amplio, goza de aceptación generalizada.

Se ha ido desarrollando, a la vez, un movimiento internacional que trabaja para poner en práctica sus principios. Esta red civil global es conocida como la iniciativa de la Carta de la Tierra. El texto de la Carta está estructurado en torno a 4 principios básicos:

- 1) Respeto y cuidado de la vida
- 2) Integridad ecológica
- 3) Justicia social y económica
- 4) Democracia, no violencia y paz.

La carta finaliza con estas alentadoras palabras:

*"que el nuestro sea un tiempo que se recuerde  
por el despertar de una nueva reverencia ante la vida;  
por la firme resolución de alcanzar la sostenibilidad;  
por el aceleramiento en la lucha por la justicia y la paz  
y por la alegre celebración de la vida".*

El ideal colectivo propuesto por la Carta no es sólo el de un desarrollo sostenible centrado en el medio ambiente y en sus factores económicos y sociales, sino el de un estilo o modo de vida sostenible.

Éste incluye a aquél, pero va más allá, promoviendo el cuidado de todas las formas de vida y la responsabilidad colectiva, solidaria, frente al desatino común de la Tierra y la humanidad.

### 3.9.5. Cumbre "Río +20" (2012)

"Río+20" es el nombre abreviado de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible que tuvo lugar en Río de Janeiro, Brasil, en junio de 2012 -20 años después de la histórica cumbre de la Tierra, en Río de Janeiro, en el año 1992-.

"Río+20" quiso ser, también, una oportunidad para mirar hacia el mundo que queremos tener. En dicha Conferencia, los líderes del mundo, junto con miles de participantes del sector privado, las ONGs y otros grupos, se unieron para dar forma a la manera en que se podría reducir la pobreza, fomentar la equidad social y garantizar la protección del medio ambiente en un planeta cada vez más poblado.

Las conversaciones oficiales estuvieron centradas en dos temas principales:

- 1- cómo construir una economía ecológica para lograr el desarrollo sostenible y sacar a la gente de la pobreza
- 2- cómo mejorar la coordinación internacional para el desarrollo sostenible.

La meta principal de la Conferencia apuntó a definir las vías hacia un futuro sostenible, con más empleo, más energía limpia, una mayor seguridad y un nivel de vida más digno para todos los habitantes del planeta.

Los objetivos planteados en la Conferencia fueron los siguientes:

- 1- Asegurar un renovado acuerdo político en temas de "desarrollo sostenible"
- 2- Evaluar los progresos y brechas en la implementación de los acuerdos ya realizados
- 3- Abordar los retos nuevos y emergentes.

Las repercusiones de la Conferencia fueron bastante negativas: de las 193 delegaciones que participaron en la Conferencia "Río+20", sólo lograron alcanzar un acuerdo mínimo que titularon "*El futuro que queremos*".

Por este motivo, las organizaciones ecologistas y medio-ambientalistas calificaron la Conferencia de vergonzosa, decepcionante y de fracaso colosal. Y agregaron que la Conferencia demostró la incapacidad para alcanzar acuerdos en asuntos cruciales como el futuro de nuestro planeta.

La Conferencia sobre Desarrollo Sustentable organizada en el marco de la ONU, en dicha oportunidad, parece no haber dejado contento a nadie, lamentablemente.

### 3.10. Resumiendo...

En definitiva, los recientemente enumerados son -básicamente- los instrumentos y documentos internacionales más destacados en materia de cuidado medio-ambiental que sentaron las bases para que, actualmente, estos ítems estén incluidos en el concepto de RSE, tal como lo entendemos.

Hasta aquí, lo referente a asuntos de corte medio-ambientalistas. Pero, ¿qué sucedía –mientras tanto- en temas de tipo “social-económico-cultural”?

Paralelamente, mientras dicha toma de conciencia (en cuanto al cuidado de nuestros recursos naturales) crecía de modo acelerado, una nueva actitud de la comunidad en su conjunto para con la actividad empresarial en relación a los Derechos Humanos y Laborales, se tradujo -paulatinamente- en una mayor exigencia para que las empresas operasen según códigos y estándares de comportamiento socialmente responsable en relación a estos asuntos.

De esto se hablará a continuación.

### 3.11. Antecedentes e Instrumentos mundiales de tinte “social” de los “DDHH” y “DDLL” que sentaron las bases para iniciativas en materia de RSE.

#### 3.11.1. La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)

Proclamada por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1948, y en el contexto de los acuerdos internacionales tras la Segunda Guerra Mundial, contiene referencias en materia de derechos humanos que han sentado las bases para iniciativas en materia de RSE.

La Declaración, cuyo principal activo es su amplio reconocimiento y larga trayectoria, se estructura en 30 artículos. Aquí, los más destacados a efectos de un comportamiento empresarial responsable.

Artículo 4: “*Nadie estará sometido a esclavitud ni a servidumbre (...)*”.

Artículo 5: “*Nadie estará sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes (...)*”.

Artículo 23:

1- “*Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo*”.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- 2- *"Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual".*
- 3- *"Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana (...)".*
- 4- *"Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses".*

Artículo 24: *"Toda persona tiene derecho al descanso, disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas".*

### 3.11.2. Global Compact (1999)

El Pacto Mundial, Pacto Global o Global Compact (se lo puede encontrar de las tres formas) es, tal vez, la iniciativa internacional voluntaria de RSE más importante de los últimos años por la adhesión que, en principio, ha suscitado, aunque sus logros – todavía- estén por verse.

Firmado durante el Foro Económico de Davos en enero de 1999, y auspiciado por Naciones Unidas, esta iniciativa está basada en el cumplimiento de diez principios adoptados por las empresas y posteriormente retomados por otras iniciativas de RSE.

El Global Compact (o Pacto Global) anima a las empresas y a las diferentes organizaciones de Naciones Unidas, a las organizaciones empresariales, a los sindicatos, a las ONGs, a las instituciones que trabajan en el campo de la RSE y a otros, para construir redes y proyectos conjuntos que compartan valores y los principios de la RSE.

El Pacto funciona como una red de trabajo, cuya sede está en Nueva York, en la que las empresas participantes, la ONU, las ONGs globales y las organizaciones sindicales internacionales, promueven los objetivos y principios del Pacto en torno a cuatro instrumentos principales:

- Desarrollo de iniciativas conjuntas para la promoción de buenas prácticas empresariales.
- Creación de foros de diálogo y redes de colaboración entre el mercado y la sociedad en las materias del Pacto.
- Promoción de un foro de educación y aprendizaje para promulgar estos valores en la comunidad educativa.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Creación de redes y plataformas locales y nacionales que permitan el aprendizaje mutuo de las empresas.

Es importante destacar que el Pacto Global no impone ninguna obligación jurídica ni tampoco constituye un instrumento de certificación: la entidad que se adhiere al Pacto asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez principios del Pacto en sus actividades.

Asimismo, el Pacto Global ha sido objeto de críticas, fundamentalmente debido a su levedad del compromiso exigido.

Aunque nunca se haya pretendido que el Pacto Global sea un instrumento de control sino de sensibilización, su adhesión sin coste ha provocado un aluvión de adhesiones sin más valor añadido que el uso del nombre del Pacto Mundial.

En líneas generales, puede afirmarse que los Principios del Pacto Mundial vienen a sintetizar en diez puntos claves, los principios reconocidos en los convenios y declaraciones internacionales.

### 3.11.3. Principios del Pacto Mundial/Global

#### Derechos Humanos

- 1) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- 2) Las empresas no deben ser cómplices en la vulneración o abuso de los derechos humanos.

#### Normas Laborales

- 3) Las empresas deben apoyar la libertad de asociación/afiliación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
- 4) Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- 5) Las empresas deben abolir cualquier forma de trabajo infantil
- 6) Las empresas deben eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

#### Medio Ambiente

- 7) Las empresas deberán mostrar un enfoque preventivo a los retos medio-ambientales
- 8) Las empresas deberán promover mayor responsabilidad ambiental
- 9) Las empresas deben alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

#### Anticorrupción

- 10) Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Resumiendo, según el propio sitio oficial del Pacto Global, el mismo es una iniciativa que aspira a contribuir a la emergencia de valores y principios compartidos que den una cara humana al mercado global. Para ello, a través de la asociación de compañías, organizaciones de las Naciones Unidas, trabajadores, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y otros actores, se quiere construir un mercado más inclusivo y equitativo.

El Pacto Global no es un instrumento regulatorio ni un código de conducta con fuerza legal. Tampoco es un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión o un refugio que permite que las compañías firmen sin demostrar su adhesión a los principios del Pacto y resultados concretos.

Se trata de una iniciativa a la que los participantes ingresan voluntariamente y que provee un marco general para fomentar el crecimiento sustentable y la responsabilidad cívica de empresas comprometidas y creativas.

#### 3.11.4. ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000)

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), también conocidos como Objetivos del Milenio, son ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000, que los 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015. Estos objetivos tratan problemas de la vida cotidiana que se consideran graves y/o radicales.

En la Declaración del Milenio se recogen ocho objetivos referentes a la erradicación de la pobreza, la educación primaria universal, la igualdad entre los géneros, la mortalidad infantil y materna, el avance del VIH/sida y el sustento del medio ambiente.

Entre los objetivos, el N° 8 es el de "Fomentar una Asociación Mundial para el Desarrollo". En otras palabras, dicho objetivo promueve que el sistema comercial, de ayuda oficial y de préstamo, garantice la consecución en 2015 de los primeros siete objetivos y, en general, un mundo más justo.

Cada objetivo se divide en una serie de metas, un total de 18, cuantificables mediante 48 indicadores. Por primera vez, la agenda internacional del desarrollo pone una fecha para la consecución de acuerdos concretos y medibles.

Aquí se mencionan los títulos de los ocho objetivos con sus metas específicas:

#### Objetivo 1: ERRADICAR LA POBREZA EXTREMA Y EL HAMBRE

- Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que sufren hambre.
- Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas cuyos ingresos son inferiores a un dólar diario.
- Conseguir pleno empleo productivo y trabajo digno para todos, incluyendo mujeres y jóvenes, además rechazando rotundamente el trabajo infantil.

#### Objetivo 2: LOGRAR LA ENSEÑANZA PRIMARIA UNIVERSAL

- Asegurar que en 2015, la infancia de cualquier parte, niños y niñas por igual, sean capaces de completar el ciclo enseñanza primaria.

#### Objetivo 3: PROMOVER LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS Y LA AUTONOMÍA DE LA MUJER

- Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015.

#### Objetivo 4: REDUCIR LA MORTALIDAD INFANTIL

- Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de niños menores de cinco años.

#### Objetivo 5: MEJORAR LA SALUD MATERNA

- Reducir en tres cuartas partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna.
- Lograr el acceso universal a la salud reproductiva.

#### Objetivo 6: COMBATIR EL VIH/SIDA, EL PALUDISMO Y OTRAS ENFERMEDADES

- Haber detenido y comenzado a reducir la propagación del VIH/SIDA en 2015.
- Lograr, para 2010, el acceso universal al tratamiento del VIH/SIDA de todas las personas que lo necesiten.



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Haber detenido y comenzado a reducir, en 2015, la incidencia de la malaria y otras enfermedades graves.

#### Objetivo 7: GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DEL MEDIO AMBIENTE

- Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y reducir la pérdida de recursos del medio-ambiente.
- Haber reducido la pérdida de bio-diversidad en 2010.
- Reducir a la mitad, para el 2015, la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento.
- Haber mejorado considerablemente, en 2010, la vida de al menos 100 millones de habitantes de barrios marginales.

#### Objetivo 8: FOMENTAR UNA ASOCIACIÓN MUNDIAL PARA EL DESARROLLO (\*)

- Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas previsibles y no discriminatorias.
- Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados.
- Atender las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y los pequeños estados insulares en desarrollo.
- Encarar de manera integral los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales para que la deuda sea sostenible a largo plazo.
- En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar el acceso a los medicamentos esenciales, en los países en desarrollo, a precios asequible.
- En cooperación con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de la información y las comunicaciones.

(\*) El único objetivo que no está marcado por ningún plazo es el objetivo N°8, lo que debería significar que ya se debería estar cumpliendo.

#### 3.11.5. Principios del Ecuador (2004)

Los Principios del Ecuador (PE), adoptados en el año 2004 por diez bancos internacionales, forman un compromiso voluntario, originado en una iniciativa de la Corporación Financiera Internacional (CFI), agencia perteneciente al Banco Mundial encargada del fomento de las inversiones sostenibles del sector privado en los países en desarrollo.

Los PE constituyen un conjunto de directrices voluntarias para la promoción de la responsabilidad social y medio-ambiental en la financiación de los proyectos, por los que las entidades se comprometen a evaluar y a tomar en consideración los riesgos sociales y medio-ambientales de los proyectos con un costo de capital superior a diez millones de dólares, comprometiéndose a conceder créditos sólo para aquellos

proyectos que puedan acreditar la adecuada gestión de sus impactos sociales y medio-ambientales, como la protección de la bio-diversidad, el empleo de los recursos renovables, la protección de la salud humana, o los derechos de la población indígena.

Para adoptar los PE, los bancos simplemente publican un comunicado de prensa afirmando su intención de adherirse. No existe un organismo oficial que certifique o controle la adopción e implementación de los PE, aunque existe una Secretaría –que recae en un miembro del Banco Mundial- que asume la responsabilidad de mantener la web oficial y ayudar a las nuevas instituciones financieras con la adopción de los nuevos principios.

Para los bancos que se adhieran al acuerdo es una forma de disminuir los riesgos, al otorgar la financiación a proyectos sostenibles.

Sin embargo, y al igual que sucede con la mayoría de estas iniciativas, los Principios del Ecuador resultan insuficientes para asegurar la responsabilidad social de los proyectos de financiación.

Su principal debilidad radica en la falta de rigurosidad al momento de evaluar el cumplimiento de los mismos, es decir, en la “liviandad” del control del cumplimiento y la adhesión.

#### 3.11.6. El Global Reporting Initiative (GRI) (1997)

El GRI o Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global, es una institución independiente que se fundó en el año 1997, entre el PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y la organización CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies).

Actualmente, es una entidad independiente que tiene su sede en Ámsterdam.

En esta iniciativa participan diversos grupos de interés y su misión es aumentar la calidad de la elaboración de las memorias de sostenibilidad, a través de la redacción y difusión de las guías de sostenibilidad.

Gracias a la aceptación global de la que ha gozado esta guía, la comunicación empresarial sobre RSE ha crecido año a año.

#### 3.12. Pacto Global: una iniciativa diferente al resto. Fundamentos.

Flavio Fuertes, María Lara Goyburu y Bernardo Kosacoff (2006) sostienen que la extrema (e injusta) desigualdad del ingreso motivó al Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, a proponer en el Foro Económico Social de Davos la idea

de lanzar un Pacto Global entre las Naciones Unidas y el empresariado mundial con el objetivo de salvaguardar el crecimiento económico duradero en el contexto de la globalización.

Para alcanzar este objetivo, el Secretario General propuso a las empresas que incorporaran en sus operaciones cotidianas (en sus compras, en sus contrataciones, en sus decisiones de inversión, etc.) un conjunto de valores universales que son considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. Estos valores derivan de Tratados y Conferencias aceptadas mundialmente: la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre Ambiente y Desarrollo y la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción.

Así es como nació el Pacto Global que promueve la promoción de los –ya mencionados- diez principios.

El Pacto Global –promovido por las agencias de Naciones Unidas- es una iniciativa –como ya lo hemos mencionado- de carácter voluntaria y está abierta a todos los empresarios que quieren comprometerse con estos principios y valores. Es, en consecuencia, una iniciativa que no establece barreras de acceso para las empresas pues considera que todas ellas (sin importar tamaño o sector de actividad) están en condiciones de contribuir significativamente con el desarrollo de la sociedad a través de prácticas socialmente responsables.

Es importante aclarar que, sin embargo, el Pacto Global no sustituye (ni pretende hacerlo) la acción de los gobiernos, no tiene la intención de convertirse en un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión empresaria ni representa un intento de certificar prácticas socialmente responsables.

Su tarea principal es actuar como una plataforma de aprendizaje donde las empresas (como protagonistas principales de la iniciativa y cuyas acciones se intenta influir), los gobiernos (quienes a través de las diferentes declaraciones y convenciones han brindado los principios en los que se basa la iniciativa), los sindicatos y representantes de los trabajadores (en cuyas manos se concreta el proceso global de producción) y la sociedad civil (representando a todos los stakeholders de las empresas) pueden encontrar un espacio de diálogo y la construcción de alianzas estratégicas garantizadas por el marco que proveen las agencias de Naciones Unidas en su rol de facilitadoras y garantes de transparencia.

### 3.12.1. Ventajas del Pacto Global

El Pacto Global no sólo ofrece a las empresas la oportunidad de demostrar liderazgo en lo que a acciones de RSE se refiere sino que, además, les ofrece ser parte (junto a los gobiernos, los trabajadores y la sociedad civil) de las soluciones a los problemas planteados por la globalización.

Por otro lado, se supone que la incorporación de estándares éticos a la producción se irá convirtiendo, en los próximos años, en requisitos obligatorios para acceder a los mercados globales.

Esto puede verse, claramente, en lo que respecta a los principios medioambientales pero también se está extendiendo a otros ámbitos como la eliminación del trabajo infantil en la cadena de valor y el respeto a los derechos humanos.

Por lo tanto, el Pacto Global ofrece a sus participantes la posibilidad de adelantarse en la aplicación voluntaria de este tipo de medidas, puesto que favorece el ejercicio de la RSE al brindar plataformas de aprendizajes globales.

En comparación con otras iniciativas globales de RSE, el Pacto Global ofrece a las empresas otro tipo de ventajas derivadas de su organización. La universalidad de sus principios permite que los mismos sean aplicables a todo tipo de empresas, independientemente del sector de actividad al que pertenezcan, tamaño de la compañía o área de influencia.

Al compartir una misma plataforma, las empresas Pyme o aquellas ubicadas en países -conocidos como- en desarrollo, tienen la oportunidad de compartir experiencias con compañías más experimentadas en la aplicación de prácticas socialmente responsables.

El Pacto Global cuenta, además, con la legitimidad que otorga ser la única iniciativa cuyos principios están basados en Declaraciones y Convenciones Internacionales aprobadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas y ratificadas por sus estados miembros.

Entonces, esta iniciativa viene a sumar a la gran cantidad de iniciativas en RSE que se están dando en el mundo, con el objetivo de fortalecer estos procesos para lograr un avance generalizado en la materia.

### 3.12.2. El Pacto Global en Argentina. Algunos datos.

El Pacto Global fue lanzado, en Argentina, en abril de 2004.

En la actualidad, un total de 262 organizaciones están adheridas, lo que convierte a la Red Argentina del Pacto Global en la primera en América Latina y la tercera en el mundo en cuanto a cantidad de adhesiones.

En primer lugar, podemos afirmar que -en Argentina- la implementación del Pacto Global es una iniciativa federal: casi la mitad de las empresas firmantes se encuentran fuera del área metropolitana.

En segundo lugar, la discriminación de empresas por cantidad de personal empleado nos revela que la Red Argentina del Pacto Global tiene una alta tasa de

participación por parte de empresas medianas y pequeñas. Esto, a su vez, nos confirma el carácter integrador de la iniciativa poniendo en pie de igualdad a Pyme y grandes compañías.

En tercer lugar, el 91% de las adhesiones al Pacto Global han sido firmadas por el ejecutivo más importante de la compañía presente en el país, lo que significa –como conclusión- que la iniciativa ha penetrado en los niveles más altos de decisión general.

En cuarto lugar, el perfil de las entidades firmantes del Pacto Global en nuestro país, en un 90% son empresas y asociaciones empresarias, lo que le otorga a la Red Argentina un carácter fundamentalmente empresario.

Es un dato llamativo que algunos temas vinculados con los Principios del Pacto Global no son siquiera mencionados por las empresas y son relevantes a la hora de pensar el desarrollo de una sociedad.

Se observa, por ejemplo, que ninguna empresa menciona acciones que busquen resolver la equidad de género o que hagan frente a las nuevas formas de discriminación laboral. Tampoco indican si han tomado medidas para mejorar los canales de diálogo con los trabajadores organizados o para eliminar el trabajo forzoso.

Finalmente, se señala que tampoco hay empresas trabajando en acciones tendientes a la eliminación del trabajo infantil en su cadena de valor ni que hagan frente a la discriminación por temas de salud, como por ejemplo, la problemática del VIH/SIDA.

### 3.12.3. Desafíos para el futuro de la RSE en Argentina.

La responsabilidad social empresaria ha llegado para quedarse y para crecer – en opinión de los autores-. Más allá de las coincidencias o divergencias, ha planteado, para el mundo de los negocios, la tesis de que la acción empresaria no se sostiene únicamente en la búsqueda de ganancia individual. La agenda de las empresas se ha extendido: ahora también deben preocuparse por su entorno, desde el más cercano – sus trabajadores y proveedores- hasta el más lejano –las comunidades vecinas, el medio ambiente y los consumidores-.

Esto evidencia un cambio radical en la lógica del capitalismo: el planteo de la acción empresaria como la búsqueda de la ganancia que generará el desarrollo de la sociedad a través del “efecto cascada” se reemplaza -de manera paulatina- por esta nueva lógica de gestionar los negocios. En ella, las empresas deben ser conscientes de que, además de las ganancias, es preciso tener en cuenta los intereses de todos los actores involucrados con el proceso productivo. Se trata, entonces, de una combinación y un equilibrio complicado y relativamente nuevo para el sector privado global.

Los actores adquieren nuevos intereses y roles, las relaciones cambian y se vuelve necesario buscar la armonía de intereses a largo plazo. En este proceso de construcción de consensos la tarea es ardua pero no imposible.

En nuestro país, las coincidencias no son muchas pero hay un piso mínimo. Todos los actores coinciden en que la RSE:

- hace referencia a la forma en que las empresas se relacionan con las comunidades
- se vincula al compromiso que las empresas tienen con el desarrollo sostenible
- es necesario –para su ejercicio y éxito- el diálogo de todos los actores con el objeto de unificar acciones y no desperdiciar recursos.

Estas coincidencias, sin embargo, parecieran perderse en un mar de divergencias relacionadas con el rol que cada uno de los actores debe cumplir y respecto de la manera de gestionar la RSE.

En Argentina, los principales actores del desarrollo se reservan roles y funciones que no son compartidos entre sí. En este contexto, el Pacto Global de las Naciones Unidas, aspira y espera convertirse en una plataforma que colabore en la resolución de este conflicto de intereses.

La experiencia en Argentina demuestra que son muchas las empresas que se encuentran trabajando responsablemente y en tono con las necesidades de su entorno. Todo indicaría que el sector privado ha comenzado a ser consciente del rol social del mercado y por ello buscan, a través de sus acciones, superar el mero rol económico y también la filantropía.

Si la iniciativa privada en Argentina existe, si las organizaciones de la sociedad civil se encuentran trabajando en la materia, si el sector de los trabajadores se ha comprometido a discutir en un marco de entendimiento común, si el Estado pone a disposición el expertise en políticas públicas, la plataforma que ofrece el Pacto Global aparece como un espacio abierto y participativo que puede ayudar a superar las diferencias metodológicas que permitan un avance rápido y organizado en la RSE.

En este camino, las agencias de Naciones Unidas acompañarán la tarea del sector privado pero dejarán en sus manos el destino final de la iniciativa.

### 3.13. Crítica a estos Instrumentos e Iniciativas de nivel internacional

Como hemos visto, la adhesión a ellos es de tipo “voluntario” por parte de las empresas, por lo que la crítica que se les suele hacer es la “levedad” que suelen tener los compromisos exigidos.

Por su parte, los que defienden estos instrumentos alegan que los mismos no han tenido, ni tienen, por objeto el control sino la sensibilización del mundo empresario.

Ahora bien, ¿qué sucede en la "realidad" concreta respecto a las adhesiones a este tipo de Pactos que ofician a modo de referencias y coordinadas para las empresas que dicen hacer RSE?

### 3.14. Teoría expuesta versus Teoría en uso

Bien se sabe que no basta con que una idea se pregone o se imponga desde el pensamiento para que ella sea materializada en la práctica. Y sucede que, en la realidad en que uno se mueve, aunque la mayoría de las empresas se auto-definen como "socialmente responsables", la mayoría de ellas, a simple vista, distan mucho de serlo.

Al respecto, dice Bernardo Kliksberg (2013) que, en relación a la aplicación de la RSE, ella avanza en el plano de las ideas pero se topa con muy firmes resistencias en el plano de la práctica. Es decir que muchas veces, no pasa por negar la idea sino por adularla en la acción, haciendo "como sí" se la estuviera llevando a cabo.

Probablemente, esta resistencia (que señalan las investigaciones y que se ve a diario) -resistencia no en el plano de las ideas sino en el plano de la práctica concreta- se deba al miedo que tienen las empresas y sus empresarios a perder (pérdida de ganancias y, por consiguiente, pérdida de poder). Porque están claros los beneficios colectivos (para la comunidad en su conjunto) de la RSE; lo que sucede es que aún hay -en el ambiente empresarial- un fuerte escepticismo acerca de si las empresas ganan con dicha práctica.

Esto se conoce como "Teoría Expuesta" vs "Teoría en uso": lo que dicen las empresas que hacen versus lo que realmente hacen. Es decir, las empresas -en la actualidad- se jactan de llevar adelante genuinas acciones de responsabilidad social y se auto-definen como corporaciones socialmente responsables pero, en la realidad concreta, distan (y en mucho) de serlo.

La mayoría de ellas permanece en un estadio anterior, el de la filantropía que, aunque no es para desmerecerlo, no es lo mismo.

Como se ha mencionado anteriormente, una cosa es llevar a cabo aisladas y puntuales acciones sociales y otra diferente es tener el compromiso social y medio-ambiental entre las políticas corporativas de la empresa y alinearlos a los objetivos, misión y visión de ella.

Al margen de lo especulativo, esta resistencia -que se presenta en la realidad concreta- se torna difícil de comprender dado que las evidencias en materia de

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

investigación demuestran -consistentemente- que las empresas obtienen múltiples beneficios cuando aplican acciones de RSE.

Asimismo, no existe ningún caso en donde la práctica sistemática de RSE haya desembocado en un fracaso para la empresa, sino todo lo contrario.

Los estudios muestran como las diversas dimensiones de la RSE repercuten favorablemente en la gestión empresarial. Dicho de otra manera: el rendimiento laboral de la empresa y la RSE están ligados; está visto que cuanto más esfuerzo ha puesto -la empresa- en la creación de valor social y ambiental, mayor es el compromiso de los empleados hacia su trabajo. Y cuanto mayor es el grado de compromiso del colaborador, mayor es su productividad, menor es el índice de rotación, mejor es el clima laboral y mejores son los resultados y ganancias de la compañía.

Las empresas con personal altamente comprometido consiguen aumentar los márgenes operativos tres veces más que aquellas en donde sus empleados están desmotivados o poco comprometidos.

Por otro lado, igual aumento de compromiso se logra cuando los colaboradores de la empresa están bien remunerados, enmarcados por buenas condiciones de contratación, en compañías que le ofrecen capacitación y crecimiento y les facilita el equilibrio de una vida laboral y una vida personal.

Por el contrario, la insatisfacción del empleado contribuye, en la mayoría de los casos, a bajar el rendimiento y a aumentar la rotación del personal en una empresa.

En relación a los consumidores, las investigaciones señalan que ellos están tomando cada vez más conciencia de la RSE y, hoy por hoy, las nuevas generaciones de consumidores se están transformando en "consumidores conscientes", por lo que optan por consumir productos y servicios que provengan de empresas comprometidas con la comunidad y el medio ambiente. Buscan empresas a las que llaman "empresas con causas".

Es por ello que las empresas que hacen genuina RSE (en cuanto a sus prácticas y políticas) no sólo aumentan el nivel de fidelización de sus colaboradores sino que también afianzan a sus consumidores, es decir, a la comunidad. Esto implica una mayor demanda de sus productos y servicios y una mayor venta de ellos. En este sentido, las ganancias -entonces- para las empresas, también estarían a la vista.

A pesar de ello, y como se sostuvo, el mundo empresario (directivos, gerentes, personal de RRHH) aún se muestra escéptico, reticente y -por ahora- en gran parte adhieren sólo en los dichos pero no en los hechos.

Pero, ¿por qué sucede esto?



Se podría encontrar una posible respuesta en los autores, a continuación, citados.

En referencia a este tema, Peter Senge (1990) sostiene que todos los directivos saben que -muchas veces- ideas excelentes no son llevadas a la práctica y que buenas estrategias tampoco se traducen en actos. Y explica que ese trecho entre el dicho y el hecho no responde a intenciones débiles ni a flaquezas de voluntad sino que se debe a que están en juego lo que él llama "modelos mentales".

Entiende que cuando se trata de generar nuevos conceptos e ideas, estos no siempre se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo y que son imágenes que limitan a modos familiares de pensar y actuar.

Plantea que nuestros modelos mentales no sólo determinan el modo de interpretar el mundo sino que también lo hacen con nuestro modo de actuar.

Esta idea está íntimamente ligada con el planteo de Chris Argyris (1982) quien propone que, aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), sí se comportan en congruencia con sus teorías en uso (los modelos mentales).

Es probable que algo de esto sea lo que sucede en la realidad empresaria que nos circunda y así se explique que, aunque una inmensa mayoría de empresas se auto-definan como empresas que llevan adelante serias políticas de RSE, fácticamente, muy pocas sean las empresas que las llevan a cabo en sus prácticas cotidianas.

Seguramente ello responde a que no se hayan vencido, aún, las barreras de algunos modelos mentales.

### 3.15. La RSE y el mundo. Países que están a la vanguardia.

Dice Bernardo Kliksberg (2013) que la RSE es un tema de debate candente en el mundo sobre todo en algunos países europeos, puntualmente los nórdicos.

Refiere que países como Noruega y Suecia son líderes mundiales en RSE; que ayudan a sus sociedades y a sus empresas; que son países que favorecen todo lo referente con desarrollo humano, medio-ambiente, supresión de la discriminación de género y erradicación de la pobreza. Explica que los logros en materia de RSE tienen que ver con regulación: por ejemplo, es obligatorio publicar balances sociales, pero también explica que ello tiene que ver con la educación y con una cultura pro-valores éticos y con una sociedad que ha fijado elevados estándares éticos a sus empresas y empresarios.

Agrega que Noruega es líder mundial en desarrollo humano y que este país le da tanta importancia a la RSE que, expresamente, ha fijado normas de

comportamiento para las inversiones que hagan sus empresas públicas y privadas en el exterior.

En tanto que en Dinamarca, a sus 1100 empresas consideradas mayores se les exigen, actualmente, balances sociales en los que deben dar cuenta a toda la sociedad sobre qué es lo que han hecho en temas referidos a lo social y a lo ambiental.

En América, los países que están a la vanguardia en cuanto a RSE son Brasil, México y Argentina.

### 3.16. Estados Unidos: un caso particular

Como se ha mencionado en el párrafo dedicado al Protocolo de Kioto, Protocolo llevado a cabo en el año 1997 (en Japón), dedicado a tratar el tema del cambio climático en el Marco de las Naciones Unidas con el principal objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global, Estados Unidos, mayor emisor de gases de efecto invernadero, se rehusó a ratificar el mencionado Protocolo.

El ex presidente de Estados Unidos, Bill Clinton, había firmado el acuerdo pero, luego, el Congreso de su país no lo ratificó por lo que su adhesión sólo fue simbólica hasta 2001, momento en el cual el gobierno de George Bush se retiró del Protocolo.

Por otra parte, y como nota de color (dado que no se ha podido comprobar fehacientemente el grado de veracidad del rumor) y en relación al tema del deterioro de nuestro planeta, se comenta que si todas las naciones del mundo adoptaran el modo de vida norteamericano (que consume casi la cuarta parte de los recursos de la Tierra para el 7 % de la población) se necesitarían de cinco a seis planetas como la Tierra para abastecerlas.

Es decir, al margen de la rigurosidad del dato, lo que se ilustra con éste es que EEUU, aún siendo considerado uno de los países y economías más "desarrolladas" del mundo, en materia de RSE dista mucho de una real consciencia y desarrollo.

### 3.17. La RSE en Argentina

A principios de 2013, una senadora nacional por la provincia de Buenos Aires presentó, en el Congreso de la Nación, un proyecto de ley que exige a las empresas estatales la confección de Balances Sociales. Y, tal como dice su texto, el objetivo es colocar a la RSE como protagonista, implicando con ello, buen gobierno corporativo, cuidado del medio-ambiente, cero tolerancia a la discriminación, buen trato al personal, salarios dignos y posibilidades de desarrollo sostenible.

También establece que el balance tenga objetivos concretos, integrales, mensurables y auditables en todos sus resultados y que estos se presenten con uniformidad de criterios y mediante la utilización de indicadores de referencia que aporten seriedad, confianza y sentido.

Enfatiza que el hecho de tener que confeccionar un Balance Social representa la oportunidad de traducir, en formato de reporte, las acciones que se expresan y explicitan la manera en que una empresa forma parte y crece junto a la comunidad a la que pertenece.

Y agrega que el hecho de que sea obligatorio es una oportunidad para que, entre todos, construyamos un nuevo concepto, un nuevo paradigma que traiga elementos de riqueza y de expansión.

Propone la posibilidad de ser mejores desde un lugar de reconocimiento social, en el que ya no alcanza que las compañías sean sólo productoras de bienes y servicios. Las compañías también deberían querer enriquecer esa comunidad de la que forman parte y de la que ellas, activamente, tienen un entrelazado vital. Porque ninguna compañía sobrevive en una comunidad que la rechaza.

También apuesta a que en un futuro próximo haya una ley similar para las compañías privadas.

### 3.18. La responsabilidad social empresaria: ¿sólo un discurso?

Flavio Fuertes, María Lara Goyburu y Bernardo Kosacoff (2006), en una publicación de CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), organismo del que forman parte, plantean el interrogante acerca de si la RSE permanece en un plano discursivo o ya ha calado más hondo, en la conducta y acciones concretas de las organizaciones todas que conforman la sociedad.

Ellos opinan que las expectativas sobre el papel que desempeñan las empresas en la sociedad han ido creciendo en los últimos años hasta tal punto que ya nadie discute la importancia de la responsabilidad social empresaria (RSE) –entendida como una nueva forma de pensar y de actuar- en la gestión de los negocios. Sostienen que todos los meses se publican estudios -por parte de importantes escuelas de negocios- que comprueban que las actividades de comportamiento corporativo responsable tienen una mayor correlación positiva con el rendimiento de los negocios.

Asimismo, cada vez con mayor frecuencia, los CEOs de las compañías reconocen que deben responder ante más personas e instituciones vinculadas con sus actividades: gobiernos, inversores, empleados, organizaciones no gubernamentales y comunidades.

El enfoque de la responsabilidad social empresaria en la gestión de los negocios es, podríamos afirmar, relativamente moderno. Durante los años '70, la teoría económica de la empresa dominaba el estudio de la RSE y sostenía que la empresa es una institución económica cuya responsabilidad debe limitarse a la obtención de ganancias respetando las normas legales y éticas impuestas por la sociedad.

En los años '80, se dio origen a la teoría de los stakeholders (de las partes interesadas), que presenta a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad y, en consecuencia, obligada a rendir cuentas a las personas, a las instituciones, a los grupos y a las comunidades. Estos stakeholders son impactados (directamente o indirectamente) por la empresa y ésta, a su vez, puede verse influida por aquéllos.

El Comité para el Desarrollo Económico (1984) –sostienen los autores- es quien dio un giro fundamental a la RSE sosteniendo que es la sociedad quien proporciona a la empresa la posibilidad de operar y que, por lo tanto, la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades de y a dicha sociedad.

Finalmente, en los años '90 surgió la teoría de la Ciudadanía Corporativa, la cual es entendida como un proceso mediante el cual una compañía desarrolla y administra las relaciones con sus partes interesadas.

Es decir, se puede observar que el concepto y la práctica de la responsabilidad social empresaria poseen varias aristas difíciles de delimitar. Y es, incluso, un concepto cuyos límites difieren según el actor que lo enuncia. A pesar de ello –opinan estos tres autores- la RSE, en Argentina, ha experimentado una aceleración vertiginosa.

Algunos estudios señalan a la crisis económico-social de 2001 como una de sus posibles explicaciones.

Más allá de la veracidad (o no) de estas explicaciones, tenemos razones para sospechar que la moda de la RSE vino para quedarse a nuestro país y que será necesario profesionalizar la misma para que el discurso y la acción sean coherentes.

Pero dicho reconocimiento de la importancia asignada a la RSE como forma de gestión, los lleva a preguntarse cuál es la visión de cada uno de los diferentes actores sobre la RSE; preguntarse si todos entienden lo mismo por RSE y plantearse la pregunta sobre la opinión del sector privado, de la sociedad civil y del gobierno. A continuación, una breve alusión a cada una de ellas.

#### La visión del sector privado argentino.

Opinan que las empresas argentinas son, del grupo de actores sociales identificados, las que más avanzaron en la conceptualización de la temática de la RSE.

La idea subyacente en la conceptualización de la RSE para las empresas (argentinas) es que la responsabilidad social debe ser ejercida por todos y cada uno

de los grupos (o individuos) de una sociedad. Hacen fundamental hincapié en que la responsabilidad social empresaria es de carácter voluntario y que es sólo un aspecto de una responsabilidad social mucho más amplia, que debe incluir al estado, a las organizaciones de la sociedad civil y a la comunidad en su conjunto. Se trata, entonces, de responsabilidades compartidas que se deben complementar y coordinar de manera que cada uno de los actores involucrados aporte su especificidad en pos del desarrollo sostenible.

Otro aspecto importante para destacar de la conceptualización de RSE desde el punto de vista de las empresas es el especial señalamiento que hacen en relación a que ellas se reservan la decisión sobre cuándo y en qué invertir sus recursos.

Asimismo, las empresas consideran que las estrategias de responsabilidad social empresaria deben estar estrechamente relacionadas con el core business del negocio dado que es imprescindible que la compañía no abandone su rol primordial y fundante (es decir, generar riqueza y promover el desarrollo).

#### La visión de las organizaciones de la sociedad civil.

Las organizaciones de la sociedad civil también se han interesado en profundizar sobre la práctica de la responsabilidad social de las empresas.

Para este sector de la sociedad, la responsabilidad social corporativa hace referencia a un modo de gestión que involucra las actividades básicas de las empresas, en el cual debe hallarse un equilibrio entre la rentabilidad económica, la defensa de un conjunto básico de derechos (principalmente derechos humanos, derechos laborales y de tercera generación) y la promoción del bienestar social en general.

La intención subyacente de este sector es cuestionar el concepto hegemónico de RSE (impuesto por las empresas) por considerarlo cercano al concepto de filantropía. De allí que defienden la idea de la responsabilidad social empresaria como un intento por superar la pobreza y revertir la injusticia social.

Este sector rescata, además, la necesidad de un trabajo conjunto entre empresa, Estado y sociedad civil. Sin embargo, le asigna papeles privilegiados al Estado y a la sociedad civil. Al primero, le reclama el establecimiento de estándares éticos en todas sus operaciones así como el recupero de sus roles de fiscalizador, contralor y regulador. A la segunda, por su parte, le asigna el papel de evaluadora y monitreadora de las actividades de las empresas.

Finalmente, podemos señalar que, a diferencia del sector empresario que identifica a la RSE con acciones voluntarias exclusivamente, este grupo considera - entre sus propuestas- la posibilidad de que esta forma de gestión privada avance hacia normas y compromisos legales y obligatorios que cristalicen una nueva licencia y

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

permiso de operación para las empresas otorgada por la sociedad nacional e internacional.

### La opinión del sector sindical.

Este sector relaciona el concepto de la RSE con la búsqueda de transparencia, la responsabilidad individual y colectiva, la difusión y la información por parte de las empresas de sus actividades y la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas. Así es como nace la propuesta de instaurar el protocolo de responsabilidad social empresaria. En el contexto de este protocolo proponen, al igual que las organizaciones de la sociedad civil, que los gobiernos fijen normas que regulen el accionar de las corporaciones en lo relativo al medio-ambiente y el tratamiento de los recursos humanos.

Este sector reconoce, al igual que los anteriores, la necesidad de un diálogo inter-sectorial para garantizar el desarrollo sustentable de las sociedades reconociendo que el accionar de las empresas en la actualidad ha excedido el rol puramente económico.

### El Gobierno y la RSE

Sostienen los autores que la aproximación del gobierno argentino a esta temática también es, relativamente, reciente.

Este acercamiento se ha dado desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. En líneas generales, podemos decir que, para ambos organismos, el concepto de RSE alude a un accionar de la empresa que concibe tanto el respeto a los valores éticos como a las personas, a las comunidades que las rodean y al medio-ambiente.

Dentro de esta amplia conceptualización, desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación se reconocen tres elementos propios de nuestro país y constitutivos de la RSE:

- 1) el cumplimiento de las normas legales y laborales
- 2) la capacitación y formación de los trabajadores por parte de las empresas
- 3) la eliminación de la discriminación en el empleo y la erradicación del trabajo infantil.

Es decir, el Ministerio ha enfocado sus esfuerzos en dos líneas de acción específicas: la eliminación del trabajo infantil y la creación de empleo decente. Es coherente que, desde este Ministerio, se vincule la responsabilidad social empresaria con estos objetivos.

Por su parte, la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano del Ministerio de Desarrollo de la Nación concibe a la RSE como un concepto amplio y asociado a los intereses de toda la sociedad, procurando incorporarlos a objetivos

colectivos que sean compatibles con una visión que priorice un desarrollo económico sustentable, la distribución equitativa de los ingresos y una democracia participativa.

De esta forma, se visualiza a las prácticas corporativas como:

- garantes de relaciones laborales equitativas
- vinculadas a la responsabilidad impositiva
- asociada a la defensa de los derechos del consumidor
- concebidas en términos de sustentabilidad ambiental y ecológica
- como expresión de la necesidad de convergencia entre las estrategias de los grupos empresariales y la política social de Estado.

Mientras el Estado se reserva para sí el rol de la planificación de los grandes lineamientos de las políticas sociales, las organizaciones de la sociedad civil deben ser las contenedoras de los sectores sociales más vulnerables (brindando asistencia técnica y gestionando políticas sociales) y las empresas son las que deben asumir un rol activo y de respaldo financiero, en el cual la RSE actúe como un instrumento de enlaces horizontales y transversales entre la economía formal y social. Para ello, el sector privado deberá promover mecanismos para la conformación de cadenas productivas, para la incorporación de proveedores a su cadena de valor y para la atención de asistencia técnica y capacitación.

Este posicionamiento encuentra sustento en el diagnóstico de la pobreza en Argentina, cuyo resultado la vincula estrechamente con la falta o los bajos ingresos.

En este marco, entonces, hacer política social significa poner en marcha la producción y ayudar a aumentar los ingresos a través de la inserción de las personas a los mercados productivos. De allí nace la necesaria articulación entre el Estado y el sector privado en emprendimientos estratégicos, colaborando en la generación de capital social en términos de capacitación y asistencia técnica cuyo resultado sea la generación de cadenas productivas en base al perfil de cada región del país.

Finalmente, afirman que ambos organismos coinciden en la necesidad de un diálogo entre las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, los sindicatos y el Gobierno, con el objetivo de coordinar las acciones y no desperdiciar los recursos.

### Convergencias y divergencias entre los diferentes sectores

La coincidencia más importante (y tal vez la única que se pueda identificar) se relaciona con la necesidad manifestada por todos los actores de establecer un diálogo abierto y transparente en el cual los stakeholders se interrelacionen, se complementen y definan objetivos comunes.

Las divergencias, sin embargo, son más notorias cuando analizamos el reparto de papeles para cada actor.

El Gobierno, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil le asignan al sector privado un rol que se opone –claramente- a aquel sometido por las propias empresas. Mientras que éstas afirman que se reservan para sí la capacidad de decidir cuándo, dónde y cómo aplicar sus estrategias de RSE de acuerdo al desempeño de sus actividades, los principales stakeholders pretenden que dicho comportamiento socialmente responsable sea regulado y pre-establecido normativamente.

Así, mientras el Estado tiene la pretensión de exigirle a las empresas el aporte de recursos (económicos y en especies) reservándose el rol de planificador y orientador de las políticas sociales, la sociedad civil exige la progresiva normalización de la gestión orientada por la RSE, ocupando en este proceso el rol de fiscalizador y contralor.

En síntesis, más allá del discurso a favor del diálogo abierto, sincero y transparente, los actores aún tienen importantes diferencias de criterios acerca de lo que se entiende por prácticas socialmente responsables, de la voluntariedad u obligatoriedad de las mismas y de su monitoreo (o no).

La falta de un criterio común amplio, compartido entre los principales actores de la RSE, se debe –exclusivamente- a la ausencia, en nuestro país, de verdaderos espacios de diálogo multi-sectoriales que aseguren la participación de todos los interesados en la responsabilidad social empresaria.

En consecuencia, estas visiones contrapuestas sobre el rol de cada uno de los actores en el proceso de desarrollo social puede ser la causa de la dificultad de establecer no ya un diálogo sino acciones conjuntas entre los diferentes actores.

Independientemente de todo esto, sin embargo, es justo reconocer que estas divergencias dan cuenta de un proceso de pensamiento crítico en torno al rol social de la empresa, que es reciente en nuestro país.

Es un dato positivo, entonces, que -aún cuando sea necesario superar diferencias- esta preocupación y debate público sean un gran paso respecto de años anteriores, que debería conducir a estrategias de desarrollo comunes.

### 3.19. RSE: ¿con dinero o sin dinero? Un debate actual.

Por otro lado, en nuestro país está planteada una discusión que se ha instalado en el seno de la RSE y es la siguiente: ¿Es posible hacer RSE sin dinero?

Sobre este punto co-existen dos posturas diferentes.



La Licenciada Gabriela Zaneck (2013) opina al respecto que la mayoría de las veces, las acciones que se realizan para con los stakeholders no precisan de significativas sumas dinerarias para llevarlas adelante. Por citar algunos ejemplos, enuncia que trabajar con los empleados en temas de equidad, desarrollo profesional, equilibrio entre la vida personal y la laboral no requiere de una gran inversión. De la misma forma –aduce- tampoco lo exige atender los impactos ambientales, ser claros con los clientes y desarrollar lazos de confianza con los proveedores.

De esta manera, entiende que la transparencia y los vínculos sólidos con la sociedad y el Estado ven su resultado, principalmente, desde lo actitudinal.

Entiende que de ninguna manera podemos entender al aporte económico como la esencia de la RSE y redobla la apuesta cuando concluye que el dinero no es un militante a la hora de avanzar en el cambio que la organización se propone y que la RS exige. La misma implica principalmente un cambio en la manera de entender y gestionar la organización.

Diferente es la opinión de Cristina C. Lopez (2013) quien sostiene que la normativa internacional se ha orientado hacia la concepción de la RS como un modelo de gestión organizacional de contribución al desarrollo sostenible, basado en el comportamiento ético y transparente que, además de cumplir con sus obligaciones legales, se involucre con sus partes interesadas como una práctica fundamental y prevenga los impactos negativos que sus decisiones y actividades pudieran ocasionar en la sociedad y el ambiente. Y al respecto, añade que, en este contexto, hacer un replanteo del modelo de gestión involucra recursos; trabajar en la integración de conceptos éticos en la propia organización y en sus relaciones comerciales, hacer un diagnóstico y la identificación de situaciones de riesgo operacional, plantear una redefinición de políticas y procedimientos y establecer nuevos roles, sin duda requiere de fondos.

Concluye que es poco probable hacer RSE sin recursos, pero entiende – también- que el primer y más decisivo paso es la actitud de compromiso de los líderes empresariales con voluntad necesaria para iniciar un proceso de cambio cultural hacia dentro de la organización y en su esfera de influencia. Con lo cual, finaliza opinando que el dinero es importante pero mucho más lo es lo actitudinal.

Hasta aquí, la discusión.

Por lo tanto, y pasando en limpio, se podría –entonces- sostener que, desde ya, el factor importante, primordial y principal para llevar adelante buenas políticas de RSE es, claro está, una genuina decisión y real voluntad de hacerlo por parte de las gerencias de las corporaciones.

En general, no hay posibilidad alguna de llevar adelante una buena política de RSE si esta voluntad está ausente.

Pero, por otra parte, en relación al dinero, se supone que -en un inicio- invertir (y se habla de "invertir" y no de "gastar") es importante: no es lo mismo tener un empleado en blanco que tenerlo en negro. Desde ya que tenerlo en blanco a la empresa le sale, en un primer momento, más caro. Otro ejemplo: cuando una empresa hace una donación de dinero a alguna causa social, desde ya que es una suma de dinero que la empresa resigna en pos de un tercero (y en detrimento de destinarla a algún fin propio). Pero se entiende que es un "gasto" (entre comillas la palabra gasto) desde una mirada corto-placista, ya que está comprobado que, desde una mirada de mediano o largo-plazo, toda acción de RSE trae consecuencias positivas para la empresa, aún consecuencias positivas a nivel económico.

Por lo tanto, se concluye que, en primer lugar y en un primer momento, es necesario "invertir" algo de dinero, desde una mirada largo-placista, entendiendo que es una inversión y que esto encontrará retorno por lo que, a la larga, será ganancia para la corporación misma.

### 3.20. Concepto de "sustentabilidad".

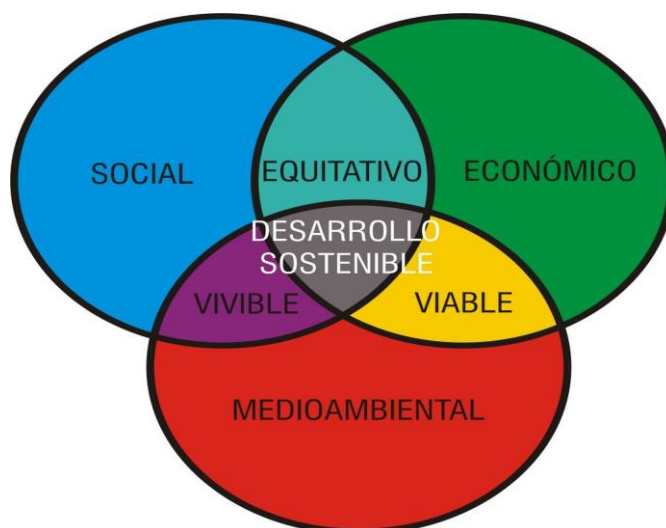
El "desarrollo sustentable" y su relación con el concepto de RSE.

Desarrollo Sostenible (también llamado Sustentable) tiene que ver con satisfacer las necesidades de las generaciones actuales y presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro.

El desarrollo sostenible o sustentable es un concepto desarrollado hacia el fin del siglo XX. Es una alternativa de re-estructuración del concepto de desarrollo y procura la reconciliación entre el crecimiento económico, los recursos naturales y la sociedad. Es relativo al interés público en que se permite el crecimiento económico y el uso de los recursos naturales a nivel mundial, pero teniendo muy en cuenta los aspectos medio-ambientales y sociales globales, para que en el largo plazo no se comprometa ni degrade sustantivamente ni la vida en el planeta, ni la calidad de vida de la especie humana.

El desarrollo sustentable está compuesto por 3 dimensiones: lo ecológico, lo económico y lo social.

- Lo "viable": desarrollo medio-ambiental + desarrollo económico.
- Lo "equitativo": desarrollo económico + desarrollo social.
- Lo "vivable": desarrollo social + desarrollo medio-ambiental.



### CUADRO 1: Dimensiones del desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es entendido como un desarrollo económico y social respetuoso con el medio-ambiente.

El objetivo del desarrollo sostenible es definir proyectos viables y reconciliar los aspectos económico, social y ambiental de las actividades humanas; "tres pilares" que deben tenerse en cuenta por parte de las comunidades, tanto empresas como personas:

- Sostenibilidad económica: se da cuando la actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.
- Sostenibilidad social: basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes. Supondría, tomando el ejemplo de una empresa, tener en cuenta las consecuencias sociales de la actividad de la misma en todos los niveles: los trabajadores (condiciones de trabajo, nivel salarial, etc.), los proveedores, los clientes, las comunidades locales y la sociedad en general.
- Sostenibilidad ambiental: compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la bio-diversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero. Incluye un análisis de los impactos derivados de la actividad considerada en términos de flujos, consumo de recursos difícil o lentamente renovables, así como en términos de generación de residuos y emisiones.

Este último pilar es necesario para que los otros dos sean estables.

Hay quienes proponen una política de desarrollo sostenible incorporando un cuarto pilar además de los tres pilares anteriormente mencionados: crecimiento económico (1), los recursos naturales (2) y la sociedad (3): plantean el ámbito de la "diversidad cultural" (4). Y al respecto sostienen que la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos.

Es decir, se entiende el desarrollo no sólo en términos de crecimiento económico, sino también como un medio para lograr un balance más satisfactorio a nivel intelectual, afectivo, moral y espiritual. Desde esta visión, la diversidad cultural es el cuarto ámbito de la política de desarrollo sostenible.

### 3.21. ¿Cómo se relaciona la RSE con el Desarrollo Sostenible/Sustentable?

La RSE es entendida como un elemento o una estrategia fundamental de la sostenibilidad. Es decir, desde esta perspectiva, la RSE está a favor del desarrollo sostenible.

La RSE es entendida como un instrumento imprescindible del modelo económico de sostenibilidad (ligado a la cohesión social) que colabora en el desarrollo sustentable de una sociedad y apunta a un horizonte de sustentabilidad.

La RSC o RSE es la manera que tienen las corporaciones de colaborar con el desarrollo sustentable de una región, de una comunidad, de un país e incluso del planeta. Ya que dicha manera de gestionar corporaciones (RSC) crea valor social, genera competitividad, cuida el medio-ambiente, vela por la bio-diversidad y respeta la diversidad cultural, es decir, direcciona su visión de empresa a una visión de desarrollo sustentable.

### 3.22. Las empresas y la lucha contra la corrupción

Principio 10 del Pacto Global:

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

#### 3.22.1. ¿Por qué las empresas deben preocuparse por la corrupción?

Antonio Argandoña y Ricardo Morel Berendson integrantes de "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, de la Universidad de Navarra (2009) plantean que, hasta hace relativamente poco, la corrupción era un concepto directamente ligado al sector público, por la relevancia que daban los estudios e investigaciones a dicho ámbito.

Sin embargo, ellos opinan que en los últimos años se ha ido aumentando el análisis de la corrupción sobre su presencia, influencias y consecuencias en la esfera privada empresarial.

Los resultados pueden afirmar que la corrupción es un grave problema social, político, legal, económico y ético, que afecta -y debe preocupar- tanto a instituciones públicas como a empresas privadas.

Los autores plantean que, a pesar de la magnitud del problema, aún persiste cierta indiferencia en el ámbito privado al considerar que la corrupción no les afecta de modo directo, por lo que no dedican esfuerzos para contrarrestarla. Sostienen que, en este punto, no está de más hacer una breve reflexión para entender hasta qué punto puede estar el sector privado condicionado por la corrupción.

En su sitio de internet, la Iniciativa de Alianza Contra la Corrupción (PACI, Partnering Against Corruption Initiative) expone las siguientes preguntas para concientizar a las empresas sobre la presencia de la corrupción en sus actividades: ¿se animaría a afirmar, frente a un juez, que nadie de su empresa paga o acepta sobornos?; ¿se asociaría con una empresa implicada en un escándalo de corrupción?; ¿se permitiría aparecer en los titulares de prensa por motivos de corrupción?; en este momento, ¿es la corrupción algo que le afecta a usted?

Entonces, para las empresas, en la actualidad es importante que conozcan los motivos por los cuales ellas deben tener en cuenta el motivo de la corrupción, y entender los pasos que deben seguirse para evitarla y erradicarla.

Los autores sostienen que las estrategias anti-corrupción consideran tres esferas o niveles desde donde deben actuar las empresas: en primer lugar, representa una responsabilidad interna, pues afecta a la propia cultura de las empresas, su rentabilidad, capacidad de supervivencia, su relación con sus accionistas, directivos y empleados, clientes y proveedores; una responsabilidad externa, respecto a sus deberes de cara a la sociedad civil; una responsabilidad colectiva, en su capacidad de organizarse con otras empresas para unir fuerzas en la lucha contra la corrupción y lograr resultados de mayor impacto.

### 3.22.2. Definición de corrupción.

Los mencionados autores, entienden que es un concepto polifacético y que, lejos de tener un carácter universal, existe una amplia variedad de definiciones sobre corrupción, según desde qué ámbito se lo enfoque.

Más allá de eso, delimitan una serie de dimensiones comunes que podrían derivar en corrupción, a saber:

- Intercambio: la corrupción se basa entre dos o más personas entre las cuales una inicia o induce un acto corrupto y otra lo acepta. Se trata de un intercambio de beneficios -recompensa que suele suceder de forma voluntaria y con mutuo acuerdo-.
- Violación de las normas: la corrupción es un comportamiento inmoral que va contra las normas legales y los valores morales.
- Abuso de poder: los agentes corruptos utilizan su posición de poder y autoridad conferida para su propio beneficio.
- Ausencia de víctimas directas: la corrupción no suele producir víctimas directamente; por el contrario, en un acto corrupto, todos los que participan pueden ganar. Las víctimas son las que quedan por fuera del acto de corrupción.
- Secretismo: los agentes corruptos conforman una comunidad íntima, cerrada y oculta, en la que acuerdan de forma secreta los objetivos y ventajas ilegales e inmorales de sus relaciones de intercambio.

Debido a la cobertura que ha tenido la corrupción pública –opinan- son de sobra conocidos los ejemplos de acciones corruptas en dicho ámbito, como los pagos para que un político o funcionario autorice la concesión de un contrato público; sin embargo, muchas veces resultan menos conocidos los ejemplos del sector privado – aunque cada vez suenan más-, como las atenciones a un Director de Compras de una empresa para conseguir un pedido o, simplemente, para tener su ánimo inclinado a conocerlo en el futuro.

Se tratarían de prácticas que no siempre se pueden distinguir de la costumbre legítima de hacer buenos regalos para mantener buenas relaciones comerciales y sociales.

En base a las dimensiones anteriormente expuestas, los autores buscan definir el acto de corrupción como el abuso de una posición de confianza para la obtención de un beneficio deshonesto.

Es la acción y efecto de dar y recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que se debe hacer, en beneficio del que da eso de valor, o de un tercero.

La idea de corrupción parecería, a simple vista, inofensiva; sin embargo, dicha conducta acaba destruyendo, de forma muy perjudicial, los principios por los que se rige la sociedad. Y esto, sucede tanto en la administración pública como en empresas privadas –sostienen los autores-.

### 3.22.3. Formas de corrupción.

Los autores consideran que hay una serie de formas que pueden afectar, de manera directa o indirecta, a las empresas. Y al respecto, enumeran lo siguiente:

- Soborno: se da cuando la iniciativa la toma quien efectúa el pago. Algunos ejemplos podrían ser una compensación económica por un motivo determinado, el porcentaje del valor de una operación comercial, un pago mensual por concepto de consultoría mientras el contrato está en vigencia, etc.
- Extorsión: se da cuando la iniciativa la toma quien recibe el pago, sea de forma explícita o no. Ejemplo: una empresa es amenazada con la divulgación confidencial a cambio de una compensación económica.
- Abuso de pagos, regalos y favores: en opinión de los autores, éste es un punto difícil de medir ya que es una forma más sutil de utilizar el dinero, pudiendo confundirse o camuflarse como un detalle legítimo de agradecimiento que muchas veces se ofrece abiertamente en el transcurso de la actividad comercial con el fin de fomentar buenas relaciones o marcar ocasiones especiales. Sin embargo, también pueden catalogarse como corrupción según el contexto y la intención con la que se realizan; por ejemplo, si se trata de un regalo costoso o lujoso brindado con la intención deliberada de obtener una mayor ventaja comercial y hasta quizás allanando el camino para siguientes regalos o favores futuros. De esta manera, resulta importante que la empresa defina -a nivel interno- las situaciones en que pueden o no aceptarse estos regalos o favores, e incluso, llevar un registro de éstos, para proteger a la empresa y a las personas internas y externas con las que trabaja.
- Pagos de facilitación: al ser una forma de corrupción, los pagos de facilitación son ilegales en muchos países. Pueden ser pagos exigidos por proveedores de servicios con el fin de garantizar o "facilitar" los servicios a los que la empresa tiene derecho, o bien, pagos realizados por la empresa para acelerar, por ejemplo, la realización de un pedido, orden o entrega de bienes, el pago de una factura o concesión de permisos, etc.

### 3.22.4. Otras formas próximas a la corrupción.

- Conflicto de intereses: el conflicto de intereses es más amplio que la corrupción aunque a veces se mezclan. Este tipo de problemas surge cuando se antepone un interés personal a los de la empresa, lo que puede derivar en acciones deshonestas y poco transparentes. En ocasiones, el beneficio personal puede suponer directa o indirectamente, un perjuicio para la empresa. Por ejemplo: un empleado acepta un pago para hacer un favor a un proveedor, en contra de los intereses de la empresa.

- Abuso del patrocinio: aunque es legítimo, puede ser también una forma de disimular la corrupción a través de contribuciones benéficas o patrocinios. El vincular el nombre de la empresa a un evento popular (como una actividad deportiva, cultural, de ocio o benéfica, por poner algunos ejemplos) suele ser una práctica muy común en el mundo comercial; sin embargo, es importante asegurarse que dicha actividad se realice para el beneficio de la empresa únicamente, y no para el beneficio personal de empleados, directivos o terceros.
- Contribuciones políticas dudosas: similar al ítem anterior pero la contribución destinada a un partido político o candidato; resulta vital que la decisión se tome de forma transparente y con pleno consentimiento de la dirección. Es muy importante saber en qué momento se realiza esta contribución, ya que por más que sea legítima, puede ser vista como corrupción si, por ejemplo, la empresa está en proceso de negociación para obtener una licencia o un contrato público.
- Fraude, malversación, desfalco: aunque no son actos de corrupción en sentido estricto, estos tres actos están muy ligados a dicho concepto. El fraude, la malversación y el desfalco se refieren al aprovechamiento de una situación con el fin de obtener un beneficio personal causando repercusiones negativas para los demás empleados, los directivos o la propia empresa. Esto ocurre, por ejemplo, cuando un empleado carga gastos personales a la empresa o infla las ventas con operaciones ficticias, o un directivo va robando una importante suma de dinero de la empresa a través de varias operaciones pequeñas a bancos extranjeros. Pero el fraude no siempre es casado desde dentro de la empresa, sino que también puede provenir de personas externas a la compañía.  
Ser acusado de fraude puede generar graves perjuicios a la empresa, por los costes económicos que conlleva y por la imagen negativa con la que se queda de cara al público y sus stakeholders.
- Lavado de dinero: definido de forma simple -y sin entrar en terminología legal- el lavado de dinero es el proceso de ocultar y/o disimular el origen ilegal de ingresos obtenidos por medios ilícitos para convertirlos en capital legítimo de una empresa. Este proceso de transformación es ilegal en la mayoría de países, aunque no en todos, por lo que una empresa con una política anticorrupción integrada deberá tener en cuenta este factor si se relaciona - mediante operaciones de comercio exterior- con organizaciones foráneas.
- Nepotismo y Favoritismo: esto hace hincapié –sobre todo- a la contratación y promoción del personal; cómo utilizar el poder de un cargo para favorecer, contratar o ascender de posición a un amigo, pariente o socio.



- Manipulación de la información: es el uso incorrecto de información privilegiada, como el ascenso, difusión y/o venta de información clasificada de la empresa para beneficios particulares.

El núcleo del problema moral de la corrupción corporativa radica en que un empleado o directivo actúa de forma injusta o desleal respecto a la propia empresa donde trabaja, aprovechando su cargo o responsabilidad para obtener un beneficio para sí mismo o para un conocido (familiar, amigo, socio, etc.).

Un empleado o directivo que actúa de forma corrupta puede, a la vez, ser injusto con:

- La otra parte, al causar o amenazar con causar daños sin motivos reales, como, por ejemplo, en el caso que se niegue a pagar.
- La propia empresa, al no comprar o vender según las mejores condiciones, en referencia al precio, calidad, servicio, etc.; al poner la reputación de la empresa en serio riesgo; al alentar a otros a actuar de la misma forma; a crear condiciones que permitirán a la corrupción crecer y pasar desapercibida, como falta de transparencia, ocultar información, falsificar registros, etc.
- A terceros, como es el caso de competidores cuya oferta no es aceptada a pesar de ser mejores que la de la propia empresa.
- A la sociedad en general, en la medida en que estas acciones contribuyeran a crear una atmósfera de corrupción y desconfianza.

Lo que define a la corrupción no es sólo el hecho de que sea oculta o que se haga efectivo un pago sino la acción equivocada del empleado o directivo respecto a su compromiso con la empresa. En otras palabras, la corrupción se refiere a la deslealtad en la toma de decisiones del empleado o directivo, que buscará sus propios beneficios en vez de la empresa.

Antonio Argandoña y Ricardo Morel Berendson (2009) se preguntan por qué las empresas deberían rechazar la corrupción, a lo que responden que deberían hacerlo por dos grandes motivos:

- un camino, más cercano a los principios y valores morales, que sería una actitud por convicción
- el otro camino, mas derivado de los costes por penas legales y pérdidas económicas, lo que se significaría más una medida por coerción (por ejemplo,

una respuesta ante el riesgo que aparezcan auditores externos para investigar a la empresa ante denuncias de corrupción.

Plantean que si se recoge información según los diferentes casos acaecidos a nivel mundial en las últimas décadas, las empresas en donde se desarrollan prácticas corruptas encuentran beneficios a corto plazo; sin embargo, no son capaces de alzar la vista y comprender que la corrupción es un verdadero obstáculo para el desarrollo y el crecimiento empresarial y que las consecuencias reales sólo se podrán vislumbrar a mediano o largo plazo, traduciéndose en perjuicios muy altos, que pueden acabar por hundir a la empresa, y que –además- las consecuencias repercuten en el ámbito empresarial, la economía nacional e incluso el plano mundial.

E insisten en que, incurrir en este tipo de actuaciones corruptas, es una estrategia equivocada porque la ventaja competitiva que puede adquirir la empresa corrupta es poco sostenible y muy costosa a mediano y largo plazo. Una conducta que puede ser económicamente rentable cuando se practica por primera vez, deja de serlo cuando se repite y hay que llevar a cabo prácticas corruptas de forma habitual; el mantenimiento de este tipo de acciones es crecientemente costoso y los beneficios recibidos a corto plazo no son suficientes para cubrir las necesidades económicas de la empresa a mediano o largo plazo.

Descuidar las ventajas duraderas, basadas en la calidad o la innovación del servicio, para pasarse a canales mucho más endeble, suele ser síntoma de falta de calidad en la dirección.

Una empresa que funciona a base de prácticas corruptas es una empresa que no tiene control de sí misma.

Resulta difícil valorar las consecuencias de la corrupción, ya que muchas veces se escapan del control de la propia empresa, abarcando –además- niveles personales, legales y sociales.

- Riesgos personales: la corrupción afecta de forma directa al personal de la empresa que ve lesionada su dignidad e integridad moral y pierde la confianza en la dirección y en la compañía. Una mancha por corrupción en el historial de un empleado o directivo puede arruinar su carrera y reputación y tener consecuencias penales, civiles y sanciones laborales. Según los casos, algunos empleados querrán sacar provecho de los beneficios obtenidos; otros bajarán su rendimiento e iniciativa en la empresa ante su disconformidad con lo que ven, mientras otros –quizás los mejores y definitivamente los más honestos- optarán por abandonar la empresa.
- Riesgos empresariales: una empresa corrupta suele caer en la falsedad contable y fiscal, viendo reducida su transparencia y deteriorada su reputación, además de la posibilidad de ser recluida en listas negras de ciertas

organizaciones públicas. Asimismo, reduce su capacidad de supervivencia y rentabilidad futura, al aumentar los costes de hacer negocios a largo plazo, poniendo en peligro las operaciones comerciales al impedir el acceso a proveedores como gobiernos o bancos de desarrollo. Los costes de la corrupción repercuten en las empresas en la pérdida de oportunidades comerciales y multas o sanciones diversas. Así, a largo plazo, el dinero gastado en corrupción resulta una pérdida para la empresa. Además, una vez adentro del terreno de la corrupción, es muy difícil poder salir.

- Riesgos económicos, sociales y legales: las diferentes prácticas de corrupción son ilegales en la mayoría de los países, por tanto, en caso de salir a la luz uno o varios casos de corrupción, la empresa involucrada deberá pagar altas sumas de dinero en función de penalizaciones legales y sanciones financieras, pérdida de licencias, incluso conlleva el riesgo de una condena a prisión de los empleados y directivos involucrados, y además puede generar un clima de inseguridad en el país, ahuyentando a la inversión extranjera, limitando el crecimiento del empleo y el desarrollo sostenible. La legislación anticorrupción internacional está consolidándose en los últimos años, creando organismos y plataformas que participan activamente en la lucha contra la corrupción en países desarrollados y en desarrollo, y en distintas esferas, tanto pública y privada. Incluso, si la acción se desarrolla en un tercer país y por un agente independiente, las repercusiones legales pueden afectar a la propia empresa en el país de origen.

Los riesgos y costes mencionados -opinan los autores- nos dan pistas y razones de por qué no es conveniente apelar a acciones de corrupción.

Asimismo, exponen una serie de beneficios que pueden obtener las empresas que mantienen una posición contraria a la corrupción y manejan una estrategia para evitarla y combatirla:

- Contar con la reputación de ser una empresa ética aumenta las posibilidades de acceder a nuevos mercados y aliarse con otras empresas y organizaciones públicas o privadas.
- La imagen transparente hace a la empresa más atractiva para las instituciones financieras, lo que involucra el manejo de cuentas, transacciones bancarias, accesos a créditos, etc.
- Un historial de integridad mejora las posibilidades de obtener contratos o licencias públicas.
- Con una estrategia anti-corrupción bien definida y conocida por todos los empleados, directivos y stakeholders de la empresa, estarán mejor protegidos contra los riesgos y costes mencionados antes.

- Una empresa honesta fomenta buenas relaciones laborales y un entorno cómodo y agradable.
- Una empresa firme contra toda forma de corrupción reduce de forma significativa el riesgo de sobornos, chantajes, regalos o incentivos. Una empresa que cedió a la presión, aunque sea una vez, recibirá posteriormente demandas de corrupción cada vez mayores. Es un círculo vicioso del que resulta muy difícil salir.
- Si una empresa pretende formar parte de una cadena de suministro como proveedor de grandes empresas, éstas querrán saber si tiene implantado un programa de lucha contra la corrupción en vigor, ya que las multinacionales están sujetas a leyes y requisitos que, a su vez, extienden a sus proveedores. Si no dispone de un programa anti-corrupción, es menos probable que su empresa sea seleccionada como proveedora de una multinacional.

El mundo empresarial ha sido testigo de una serie de escándalos éticos en los últimos años y es por esto que, ante la expansión del fenómeno de la corrupción – que no es sólo un problema local o nacional sino que llega a ser global-, surgen varias organizaciones con el propósito de combatir la corrupción a nivel mundial.

En varios países donde la corrupción tiene una amplia presencia, existen organizaciones locales y grupos de presión que trabajan desde hace décadas para combatirla, mientras que recientemente la lucha legal internacional contra la corrupción ocupa un lugar cada vez más importante a través de la creación de una serie de organizaciones y plataformas de lucha contra la corrupción a nivel internacional.

En definitiva -concluyen los autores- a pesar de que en algunas ocasiones la corrupción puede presentar un beneficio a corto plazo, o incluso cuando se lleva a cabo para obtener algo a lo que la empresa tiene derecho, ella siempre significará la colaboración a una acción injusta y desleal.

La corrupción corporativa es un grave problema que requiere atención especial y ser tomado muy en serio por las empresas debido a sus altos costes financieros, que ponen en peligro la rentabilidad de las empresas y su continuidad, generar costes importantes y riesgos de medir y manejar, así como ineficiencia en la gestión, multas, etc.

Pero además, conlleva riesgos

- Legales, tales como acusaciones, sanciones, juicios

- institucionales, tales como el deterioro de la reputación, la creación de una atmósfera corrupta o la ruptura de la confianza interna
- éticos, tales como el deterioro de la calidad ética y moral de los empleados y directivos de la organización, y de sus principios y cultura.

Además, impacta negativamente en el ámbito social, al reducir el crecimiento, la inversión y la eficiencia económica, deteriorar la distribución de la renta y deslegitimar al Estado, a la economía de mercado y a la democracia.

La lucha contra la corrupción dentro de las empresas forma parte de su responsabilidad corporativa.

El resultado de tomar partido en la lucha contra la corrupción debe ir más allá que el respeto a la ley. Una política anti-corrupción asimilada dentro de una empresa tiende a la creación de un clima de mayor confianza dentro de la organización y la lealtad con sus stakeholders, mayor calidad de gestión y una sólida reputación que, a largo plazo, se traducirá en mejores resultados económicos, sociales, humanos y éticos.

El hecho de que el conocimiento de los riesgos de la corrupción en las empresas no haya sido tan investigado como otros sectores, no debe hacernos pensar que no es lo suficientemente importante como para no tenerla en cuenta.

La preocupación sobre este tema es compartida por diversos organismos internacionales que, incluso, han creado iniciativas específicas para luchar contra la corrupción corporativa en su esfuerzo por mejorar la calidad moral de las empresas.

La lucha contra la corrupción debe ser abordada desde múltiples frentes.

Un enfoque dentro del marco legal es básico pues ayuda a definir el fenómeno de forma precisa y ofrece una serie de enfoques para combatirlo cuando surja; pero no debe delimitarse a un tema regido por las leyes: es importante que la empresa implemente un código de conducta anti-corrupción propio o, en caso de tenerlo, lo modifique según se requiera.

Un paso hacia adelante, también, es la acción voluntaria y conjunta de las empresas creando, así, un marco internacional y acuerdos capaces de regular la acción de cada empresa, facilitando la identificación de situaciones de corrupción, proporcionando herramientas para combatirlas y, sobre todo, fortaleciendo a las empresas para que, de manera conjunta, puedan eliminar la corrupción dentro del sector privado.

### 3.23. La RSE. Obligatoriedad. Legalidad. Voluntariedad.

La Responsabilidad Social no es -o no se identifica con- el cumplimiento de las obligaciones legales impuestas por el ordenamiento jurídico a las empresas en diferentes ámbitos de actuación. Por eso, la referencia al cumplimiento estricto de las normas o de las obligaciones legales debe entenderse sólo como un piso a partir del que -o con fundamento en el mismo- cabe identificar que nace o puede desarrollarse una política empresarial socialmente responsable. Y, en este caso, además, habría que distinguir el marco mínimo de obligaciones legales que cumple la empresa si ésta está des-localizada o tiene tráfico comercial con empresas radicadas en otros países en los que las obligaciones legales están ausentes o son claramente inferiores que las que exigen las normas del domicilio o sede social de la empresa transnacional.

- La Responsabilidad Social es un plus respecto de la responsabilidad legal. No puede identificarse la RS como una acción de la empresa al margen o soslayando en primer lugar el cumplimiento de las obligaciones legales. No cabe otorgar a la RS un carácter alternativo o sustitutivo de la responsabilidad legal. No es socialmente responsable la empresa que deja de cumplir algunas de las obligaciones legales pero que en otros aspectos de su actividad desarrolla ampliamente otros compromisos. "Valor añadido" al cumplimiento de sus obligaciones legales es, sencillamente, complemento o, mejor dicho, suplementariedad respecto de las exigencias impuestas por el ordenamiento jurídico a través de las normas o fuentes de regulación.

- La RS no se puede identificar con la tradicional acción social de las empresas o con el patrocinio y mecenazgo de acciones culturales o deportivas. Lo que quiere decir que, de la propuesta academicista, se ha ido apartando lo que se llamaba responsabilidad filantrópica. Como bien se sabe, la RSE no es filantropía empresarial.

- La RS es una acción voluntaria de las empresas y organizaciones pero a la que se quiere dotar de una cierta dosis de obligatoriedad aunque no se exprese rotundamente que las empresas que se dicen comprometidas con RS hayan de responder ante instituciones administrativas y/o judiciales por incumplimiento de sus compromisos y, en consecuencia, deban reparar el daño causado. La voluntariedad, identificada inicialmente sin duda alguna con la autorregulación, se va -progresivamente- relativizando en tanto que ésta penetra también en modelos más intervencionistas, aceptando también cierta dosis de co-regulación.

- La RS es propia de las empresas privadas pero también de otras organizaciones públicas y privadas; y no sólo de las grandes empresas transnacionales sino también de las pequeñas y medianas empresas que no trascienden sus actividades económicas de un determinado territorio en el que tienen su sede principal y que

desarrollan directamente todas las fases de esa actividad sin que descentralice parte de las mismas contratando otras empresas. La RS debería ser una iniciativa de todo tipo de empresas.

- La RS contribuye al diálogo social y lo complementa. De ahí que se prevea en las acciones de la RSE la intervención de los interlocutores sociales en la cumbre (sindicatos y organizaciones empresariales más representativas, asociaciones, etc.) y en la implementación de políticas empresariales socialmente responsables.

### 3.24. Responsabilidad Social Empresaria y Ética empresarial.

Se ha pretendido distinguir entre RSE y Ética, entre RSE y la Business Ethics. Se entiende que la Business Ethics es una vertiente de la RS y conecta con -los que se dicen ser- los valores que ha de reflejar una empresa en el marco del desarrollo sostenible.

En este sentido, y según muchos de los instrumentos que utilizan las empresas para determinar su política socialmente responsable -es decir, los llamados códigos de conducta-, esos valores reiterados son la lealtad, la fidelidad, la honestidad, la profesionalidad, la transparencia de la propia empresa con sus trabajadores, de éstos para con la empresa y de ambos -empresa y trabajadores- para con los clientes, proveedores, consumidores y sociedad en general.

Del mismo modo que la ética es una de las vertientes de la RS, también lo son las vertientes sociales y las medio-ambientales.

Actuación ética y transparente que se proclama de la empresa como organización de recursos humanos y, en consecuencia, de los sujetos que la definen, los directivos y no sólo de ellos sino también del resto de los trabajadores, cualquiera sea su posición dentro de la empresa, estén más o menos próximos a la dirección de la misma, porque las exigencias o compromisos adoptados en materia de RSE precisan -se dice- de un comportamiento determinado de aquellos en el marco de esta política empresarial socialmente responsable. Vertiente ética de la RS de la que se hacen eco grandes organismos financieros, entre ellos, el Banco Mundial, que considera que, de acuerdo a las teorías academicistas sobre la Business Ethics, aquella es el compromiso de las empresas para comportarse "éticamente".

En lo que concierne a la empresa privada, hace tiempo que el modelo de empresa se ha re-pensado, como expresan algunas teorías.

En primer lugar, la denominada "ética empresarial" que, más allá de una teoría filosófica, la Business Ethics es, hoy, una disciplina específica y autónoma cuyos orígenes se remontan a los años '70 en EEUU; la responsabilidad social empresarial; y la de la empresa como coalición de intereses plurales o teoría pluralista de la empresa, con fundamento en normas y propuestas legislativas de los años '70. Teorías, todas

ellas, adoptadas desde muy diversos ámbitos (Sociología, Economía, Psicología, Filosofía, Recursos Humanos y Derecho).

Si integramos estas teorías resulta que, más o menos, podrían traducirse en la exigencia a la empresa (y al empresario) para que asuma y aplique en su gestión interna y externa las normas y valores compartidos por una sociedad pluralista, la que se denomina ética cívica, basada en la igualdad, solidaridad, libertad, diálogo y respeto activo o tolerancia. Que integre la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades. Y, en definitiva, que sin desperdiciar el objetivo de maximizar el valor de la empresa para sus propietarios, se tenga en cuenta su dimensión de institución social que exige valorar eficazmente la integración en su organización interna y externa de los aspectos relacionados con el bien social o con el bien público.

Esta convergencia entre Ética y RS se traduce en la adopción de conductas, comportamientos o reglas materiales y publicitados en los que se ha convenido en denominar globalmente como códigos, ya sean códigos de conducta, códigos éticos, códigos de buenas prácticas o códigos de buen gobierno, entre otras varias acepciones al uso. Y, en este sentido, resulta que si bien la ética y la RS confluyen en la exigencia de que la empresa adopte los que se dicen son esos valores cívicos, se ha generado una nueva cultura empresarial que, con fundamento en esas nuevas teorías de la ética de los negocios, se ha definido como "el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa" y que tiene una proyección en derechos y deberes laborales.

En efecto, y visto desde la perspectiva de la RSE, la Business Ethics puede ser considerada como parte integrante de la RS en tanto delimita los valores, tales como la lealtad, la honestidad, la profesionalidad, la transparencia, la fidelidad de la propia empresa para con sus trabajadores y para con los clientes, proveedores, consumidores y sociedad en su conjunto.

### 3.25. El balance social y la RSE

El balance social (Chiavenato, I.,1998) es un instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la empresa. La ejecución del balance social presenta tres etapas:

1. Etapa política: fase en que la dirección de la empresa toma conciencia de la necesidad de implementar el balance social como instrumento de relaciones públicas.
2. Etapa técnica: surge de la exigencia de establecer un sistema de información social y se demuestra que el balance social es un instrumento válido para lograrlo.
3. Etapa de integración de los objetivos sociales: los objetivos sociales se tratan de igual manera que los objetivos económicos, lo cual afecta profundamente el proceso de toma de decisiones en la organización.



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

El balance social se convierte en un sistema de información del comportamiento socialmente responsable de la empresa, dirigido al público.

#### 4. Hipótesis

No corresponde

#### 5. Método / Procedimiento

##### 5.1. Tipo de Trabajo.

Estamos frente a un trabajo de tipo "descriptivo", no experimental, transversal. Perteneciente al tipo "Cuantitativo-Cualitativo-Sociocrítico"

La muestra es no probabilística (de tipo intencional), atendiendo a las condiciones de viabilidad y factibilidad definidas desde un marco limitado de accesibilidad posibilitada desde la organización, que serán explicitadas más adelante.

Se sostiene que el presente trabajo no se encuadra, estrictamente, ni en el paradigma cuantitativo y ni el paradigma cualitativo -exclusivamente- sino que apela a ambos, conforme a los objetivos planteados y las técnicas que se han utilizado en distintos momentos.

Por un lado, se seleccionaron por su pertinencia vinculada a los objetivos generales y específicos de la investigación, instrumentos cuanti y cualitativos. Estos son:

##### Cuantitativos

1. Cuestionario inicial sobre RSE del IARSE
2. Cuestionario en profundidad sobre RSE del IARSE

##### Cualitativos

1. Entrevista semiestructurada en profundidad
2. Observación participante

A continuación, se describirán -brevemente- cada uno de ellos para explicitar las razones de su utilización.

Comenzaremos con la metodología cuantitativa.

El paradigma cuantitativo está basado en la teoría positivista. El mismo posee algunas características que lo hacen particular. A saber: busca un conocimiento que sea sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable. Esto implica que sólo

serán objeto de su estudio los fenómenos observables ya que estos son los únicos susceptibles de medición y análisis.

El conocimiento positivista, entonces, rechaza los hechos aislados, las situaciones concretas e irrepetibles pues busca la regularidad que permita cierta generalización. Así, en él sólo tiene cabida lo objetivo (lo medible) ya que sólo los fenómenos objetivos y observables pueden someterse a todas las pruebas apuntadas anteriormente como requisitos "sine qua non" para formar parte del conocimiento científico. Por lo tanto, lo subjetivo quedaría por fuera de toda investigación científica.

Desde este paradigma se sigue el modelo hipotético-deductivo y se utilizan los métodos cuantitativos y estadísticos.

Los fenómenos sociales son encarados desde variables, dimensiones e indicadores para su análisis.

Desde dicho paradigma, la realidad es observable, medible y cuantificable.

Parte de una muestra que si bien por el tamaño que adquiere en nuestra tesis no posibilita generalizar los resultados, puede llegar a ser una significativa aproximación al problema a investigar.

Con la finalidad de responder a los objetivos planteados, veremos cómo se juega este paradigma en nuestra investigación, buscando lograr detectar algunas tendencias en cuanto a las políticas y prácticas de RSE en sujetos incluidos en la muestra por algunas características que los distinguen (entre otros: permanencia y conocimiento de la empresa, nivel de formación universitaria, pertenecer a las áreas implicadas directamente con las políticas de RSE).

Por su parte, el paradigma cualitativo surge como alternativa al paradigma cuantitativo puesto que en las disciplinas del ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa.

Varias perspectivas y corrientes han contribuido al desarrollo de esta nueva era, cuyos presupuestos coinciden en lo que se conoce como paradigma hermenéutico, interpretativo-simbólico o fenomenológico.

Desde este abordaje se está más interesado en los modelos socio-culturales de la conducta humana que en la cuantificación de los hechos humanos. Los fenómenos culturales son más susceptibles a la descripción y al análisis cualitativo que a la cuantificación. Se sostiene que las estadísticas oscurecen las dimensiones cualitativas del modelo y se sugiere que los informadores deben ser observados no como actores cuya conducta debe ser medida sino como documentos que reflejan su propia cultura.

La teoría constituye una reflexión en y desde la praxis, es decir, está constituida no sólo por hechos observables y externos sino también por significados, símbolos e interpretaciones elaboradas por el propio sujeto a través de una interacción con los demás.

La teoría hermenéutica se va a centrar en la identificación de las reglas que subyacen, siguen y gobiernan los fenómenos sociales. Lo que se busca son patrones de intercambio, que son el resultado de compartir significados e interpretaciones sobre la realidad, clarifica, ilumina y articula en su esfuerzo de comprensión de la práctica social. La comprensión es una de las dimensiones y objetivos fundamentales de este tipo de paradigmas. Por ello, cuando lo que se busca es interpretar lo que sucede en

una situación concreta, en nuestro objeto de estudio las políticas y prácticas de RSE, en lugar de establecer controles, lo que se necesita es observar la interacción entre todos los elementos de la situación tal y como operan en un contexto natural. Intenta comprender la realidad. Se supone que el conocimiento no es neutro; es un conocimiento relativo a los significados de los seres humanos en interacción y sólo tiene sentido en la cultura y en la vida cotidiana.

Desde un punto de vista epistemológico, se considera que el conocimiento es un producto de la actividad humana y, por lo tanto, el conocimiento no se descubre sino que se produce en una construcción intersubjetiva.

La metodología cualitativa se refiere en su sentido más amplio a la investigación que suministra datos descriptivos: las propias palabras de las personas entrevistadas, habladas o escritas, y su conducta observable.

No obstante ello, se ha dicho en el comienzo de este capítulo acerca de las precisiones que fundamentan los caminos y herramientas seleccionadas para el estudio, que existe un tercer paradigma conocido como modelo socio-crítico, racionalidad emancipadora o ciencia crítica de la educación, que constituye como explicaremos a continuación, otra alternativa válida a los paradigmas antes comentados,

El supuesto en el que se sustenta este modelo es el de que así como la educación no es neutral, tampoco la investigación es neutral. Es imposible obtener conocimientos imparciales ya que es falsa la neutralidad de la ciencia.

Este paradigma busca una alternativa a la antinomia paradigma racional-crítico versus paradigma hermenéutico-simbólico.

Este modelo exige que el investigador sea militante. El investigador tiene que asumir el compromiso que exija dicho cambio. En este sentido, la investigación debe ser comprometida para conseguir el cambio. Se trata de construir una teoría que, desde la reflexión en la acción, desde la praxis como encuentro crítico, trate de orientar la acción.

La investigación crítica trata de ser una práctica social e intelectual comprometida en una lucha ideológica dirigida a develar falsas representaciones, a poner al descubierto intereses, valores y supuestos muchas veces implícitos que subyacen en la práctica.

Desde esta perspectiva, subyace una visión particular de la teoría del conocimiento y de sus relaciones con la realidad y con la práctica. Teoría y realidad están llamadas a mantener una constante tensión dialéctica.

La investigación crítica está decididamente comprometida no sólo con la explicación de la realidad y la comprensión de la inteligibilidad que los sujetos tienen de la misma, sino con la transformación de esa realidad desde una dinámica liberadora y emancipadora de los individuos implicados en ella. Se trata de una investigación orientada a la acción, a la resolución crítica de problemas; en suma, a la capacitación de los sujetos para su propia emancipación.

En tal sentido es que se plantean en la presente Tesis -basándose en los hallazgos obtenidos- algunas propuestas de mejora, definidas y comunicables en la organización estudiada, desde un rol proactivo por parte del especialista en RRHH.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, se considera que dicho trabajo de investigación cuenta con elementos tanto de los **paradigmas cuantitativo, cualitativo y socio-crítico.**

Del **paradigma cuantitativo**: porque, por un lado, se intenta llegar a una "realidad" o, mejor dicho, a un fenómeno de la realidad a partir de la medición, valores numéricos expresados en porcentajes y su descripción estadística.

Es por este motivo que se apelan a determinadas herramientas para acceder a ella y arribar a este tipo de datos. Esto es, los "Cuestionarios sobre Indicadores de RSE del IARSE" (tanto el Cuestionario Inicial como el Cuestionario en Profundidad) que permiten llegar a un análisis cuantitativo de las respuestas, aplicando una descripción estadística de ciertas tendencias en el grupo estudiado.

Para organizar -de acuerdo al Marco Conceptual presentado- la información que nos brinda la realidad, se utilizan la caracterización de RESP, EGO y FILA (Kliksberg, B., 2013), que a efectos de su presentación visual en la Tesis, serán identificadas con un color distinto cada una de ellas.

Es así que:

1. **EGO** se refiere a las "**empresas egoístas o narcisistas**", **empresas socialmente no responsables** y

2. **FILA** define a las **empresas en las que predomina una perspectiva filantrópica**

4. **RESP** corresponde a las "**empresas identificadas como socialmente responsables**"

Los Cuestionarios del IARSE arrojan datos numéricos que ayudan a medir y evaluar cuantitativamente la realidad estudiada.

No obstante ello, y como bien se sostuvo con anterioridad, como fenómeno social que se está estudiando, y por lo tanto, complejo en sí mismo, se sostiene que nuestra realidad no se puede explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa. Es por ello que, parte del abordaje que se hace responde a los lineamientos del paradigma cualitativo. A saber, se intenta llevar a cabo una reflexión en y desde la práctica de la observación en la misma empresa.

Cuando se entrevista a los colaboradores de la compañía, no se está abordando la realidad sólo a través de hechos observables y medibles: se ponen en juego significados, símbolos e interpretaciones elaboradas por los propios sujetos consultados.

Desde esta **metodología cualitativa**, y a través de la entrevista a diferentes colaboradores, se intenta lograr una descripción contextual de una situación que

exprese denominadores comunes y recurrencias en las significaciones dadas por los distintos sujetos analizados respecto del objeto en estudio, identificando lo común y compartido, así como rescatando también lo singular manifestado.

Desde este punto de vista, y utilizando como herramienta la entrevista semi-estructurada en profundidad, se entiende que entre el entrevistador y el entrevistado se construye el conocimiento sobre el objeto estudiado. No hay independencia absoluta entre ambos (tal como sostendría el paradigma racionalista) sino que hay interdependencia e inter-relación y se influyen mutuamente dado que el significado es algo creado intersubjetivamente.

Respecto a la otra herramienta cualitativa utilizada, "observación participante", se hará mención en los párrafos subsiguientes.

En cuanto al enfoque denominado **paradigma socio-crítico**, se podría sostener que dicha investigación es atravesada por algunos de sus conceptos claves. A saber: que la investigación no es neutral es un principio propio de este modelo.

En relación a esto, se puede sostener que el presente trabajo de investigación está inspirado en dicha idea. Se sostiene que es imposible hablar de una supuesta neutralidad cuando los datos vienen de individuos que no tienen otra opción que abordar la realidad desde su subjetividad, y que es más, eligen hacerlo de modo propositivo, ya que el investigador asume, aquí mismo, una actitud militante en el sentido de un compromiso para llevar y/o generar los cambios.

Y en relación a este tema, claramente, la propuesta que atraviesa todo el presente trabajo de investigación, es la de reflexionar sobre las condiciones que harían posible evolucionar en las políticas y prácticas de RSE, desde una caracterización **EGO** (egoísta ó narcisista) ó **FILA (filantrópica)**, construyendo acciones de compromiso social y con el medio ambiente, es decir, las empresas identificadas como responsables (**RESP**). Estas reflexiones surgirán como propuestas de acción en el último capítulo de la Tesis.

Desde este marco valorativo hacia el aprendizaje, mejora y transformación constructiva, la investigación se lleva a cabo desde la praxis en la que se investiga con el fin de modificar la situación imperante actualmente. La ciencia-social-crítica surge de los problemas de la vida cotidiana y se construye con la mira puesta en cómo resolverlos. Parte de una situación social concreta de necesidades insatisfechas manifestadas a través de las distintas técnicas, que marcan horizontes a ser encarados para su transformación.

Al mismo tiempo, la ciencia-social-crítica suministrará el tipo de entendimiento auto-reflexivo mediante el cual los individuos se explicarán por qué les frustran las condiciones bajo las cuales actúan y se sugerirá la clase de acción necesaria para mejorar, si procede, las fuentes de tal frustración.

La presente investigación está atravesada y teñida de esta intención. Por dicho motivo se sostiene que es representativa del paradigma social-crítico.

## 5.2. Unidades de Análisis:

Sujetos (Nº 9) de una empresa nacional de servicios, la que forma parte de un grupo empresario mayor- integrada por 450 empleados, ubicada en Capital Federal, durante los años 2012/2013. Dichos sujetos son representativos de las diversas áreas implicadas de modo significativo en las prácticas y políticas de RSE).

Por el tamaño pequeño de la muestra, no pueden generalizarse los resultados obtenidos. Los mismos aluden por lo tanto a la situación contextualizada.

La muestra es no probabilística, de tipo intencional, compuesta por sujetos voluntarios y sujetos-tipo (empleados invitados a participar en la investigación por pertenecer a las diversas áreas implicadas de modo significativo en las prácticas y políticas de RSE y por tanto, representar sectores sensibles al objeto en estudio), y un experto (el responsable de RSE, que por su posición, conocimiento y trayectoria resulta significativa su inclusión).

Por tanto, la muestra se halla integrada por:

- el *Responsable* de RSE de la empresa. Su destacada participación en el tema en cuestión lo caracteriza en nuestra investigación como referente clave.
- 7 *Empleados* de diferentes áreas de la empresa vinculadas con las acciones de RSE (Selección y Capacitación; Estados Contables; Sistemas; Impuestos; Administración y Liquidación de Personal) con diferentes Seniorities.
- 1 *cliente* de la empresa, voluntario a dar su perspectiva sobre las acciones de RSE de la empresa, desde su lugar de cliente de la misma.

A continuación daremos datos acerca de los stakeholders consultados.

- *Responsable de RSE* -Gerente de RRHH-  
38 años  
Licenciada en Psicología - Posgrado en Dirección de RRHH  
3 años en la compañía
- *Analista Semi-Senior* de Selección, Capacitación y Desarrollo (RRHH)  
33 años  
Licenciada en Psicología  
2 años en la compañía
- *Analista Semi-Senior* de Liquidación y Administración (Adm. de Personal)  
32 años  
Lic. en Relaciones del Trabajo  
3 años en la compañía
- *Analista Senior* de Selección, Capacitación y Desarrollo (RRHH)  
40 años

Licenciada en Psicología  
1 año y 7 meses en la compañía; free-lance

- *Analista Semi-Senior* de Sistemas  
41 años  
Ingeniero en Sistemas  
2 años en la compañía
- *Analista Junior* de Estados Contables (EECC)  
24 años  
Estudiante de Contador Público (próximo a graduarse)  
8 meses en la compañía
- *Analista Senior* de Impuestos  
32 años  
Contador Público  
4 años en la compañía
- *Analista Senior* de Compras  
36 años  
Licenciada en Marketing  
5 años en la compañía

*Analista de RRHH* (Selección – Desarrollo – Comunicaciones)  
35 años  
Licenciada en Psicología  
2 años 8 meses en la compañía

Es importante destacar como criterio de inclusión en la muestra que todos los sujetos evaluados poseen estudios universitarios (completos o próximo a completarlos) y pertenecen a una franja etaria predominante entre 30 y 40 años. Asimismo, como antigüedad en la empresa, se da un promedio de 3 años, dato interesante como tiempo necesario para formarse una opinión sustentada sobre la empresa, dada la alta rotación promedio que se manifiesta en la empresa.

#### 5.2.1. Características de la empresa:

La empresa en cuestión -se entiende que por razones de confidencialidad se omitirá su nombre y algunos datos de evidencia que puedan llegar a identificarla- es una empresa que se ha creado en el año 2001 como un centro de servicios compartidos, es decir, como una unidad independiente, que presta servicios a más de una Unidad de Negocio (UDN) perteneciente a un mismo grupo económico.

Dicho grupo económico es de capital nacional; es un grupo empresario dedicado al rubro de las multi-medias y está presente en todo el país, llegando a brindar servicios -desde hace un tiempo a esta parte- también a Paraguay y Uruguay.

En total, está conformado por aproximadamente 100 empresas, la mayoría dedicadas al rubro de los medios gráficos, televisión por cable y acceso a internet,

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

contenidos digitales, emisoras de radio, revistas de tirada nacional, provincial y zonal, emisoras de radio, papel prensa y, últimamente, ha comenzado a abarcar otros puntos de la cadena de valor como empresas de transporte y logística, empresas de organización de eventos, exposiciones y ferias, y la mencionada empresa de servicios o conocida como "centro de servicios compartidos" o "Business Process Outsoucer" (BPO).

En total, el grupo está integrado por, aproximadamente, 17.000 empleados.

En relación al nacimiento de la empresa de servicios compartidos (BPO) de la que se está investigando en el presente trabajo, ella nació en el contexto de la crisis económica y social que atravesaba la Argentina en el año 2001.

¿Por qué es un Business Process Outsourcer (BPO)?

Porque nació destinado a prestar servicio a otras compañías a través de la externalización de sus procesos de negocios posicionándose como proveedor especializado, enfocado en las actividades de sus clientes que no determinan su valor distintivo (core competence).

La finalidad de dicho BPO fue (y sigue siendo):

- Lograr ahorros significativos aprovechando las economías a escala.
- Convertir gastos fijos y globales a medibles, controlables y variables.
- Operar con la última tecnología minimizando la inversión.
- Facilitar procesos en nuevos emprendimientos y en des-inversiones (aspecto clave en mercados volátiles).
- Brindar un nivel de servicio adecuado a cada una de las necesidades de las empresas.
- Liberar tiempo del management para aplicarlo en funciones estratégicas y optimizar procesos y resultados.

En esos momentos económica y socialmente complicados para el país (y, por consiguiente, para las empresas del grupo) y, por dicho motivo, las Gerencias tomaron la decisión de re-estructurar el grupo -en general- y a cada empresa que lo conformaba -en particular-.

Achicar al máximo el número de empleados -prescindiendo de algunas áreas- y quedándose con las áreas que eran el corazón y la razón de ser cada empresa, fue la estrategia a llevar adelante en aquel momento crítico, por lo que -se decidió- crear una empresa "desde cero", que fuera transversal al grupo en su totalidad y que reuniera las áreas comunes a todas las empresas: Área de Compras (también llamada Comercial), Área de Impuestos, Área de Estados Contables (EECC), Área de Recursos Humanos (RRHH, con sub-áreas tales como Soft y Hard) (hasta aquí, todas ellas, Gerencias) y las Jefaturas de Abastecimiento y Servicios Generales y la de



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Planeamiento, Control de Gestión y Calidad, además de la Gerencia General (tanto las dos Jefaturas como la Gerencia General, formada por dos personas cada una).

En cuanto a los clientes que ha tenido la empresa de servicios a lo largo de sus casi 13 años, ellos siempre fueron el resto de las empresas que conforman el grupo empresario.

En ese contexto aparecen algunas actividades denominadas como RSE, que serán analizadas en esta Tesis a través de las perspectivas de representantes de sectores involucrados en las mismas.

### 5.3. Variable Descriptiva:

Se está frente a la evaluación de la variable descriptiva: políticas y prácticas de Responsabilidad Social que la empresa lleva adelante.

### 5.4. Definición conceptual de la variable:

Según el IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) (2005), la Responsabilidad Social Empresaria es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente con todos los públicos con los cuales se relaciona la compañía y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad preservando recursos ambientales y culturales, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de desigualdades sociales.

A continuación presentaremos un Cuadro con la caracterización que Kliksberg (2013) realizó sobre los tipos de empresas vinculados con RSE.

Los colores adjudicados a cada uno (**RESP**, **FILA** y **EGO**) es a fines ilustrativos y para su mejor identificación en la lectura del presente trabajo.

## CUADRO 2: Categorización de empresas

(Kliksberg, B. 2013)

### DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS ESTABLECIDAS

(Kliksberg, B., 2013)

1. **RESP**. Corresponde a empresas ya encaminadas en la vía de la RSE entendida en términos congruentes, sustentables y afirmados
2. **FILA**. Incluye a empresas que están demostrando tener un interés en el ámbito de la RSE, se encuentran buscando medios para encararlo
3. **EGO**. Referida a empresas que se encuentran por fuera de toda posibilidad de encarar acciones presentes de RSE

### 5.5. Definición Operacional de la variable.

En cuanto a la definición operacional de la variable RSE se establecen indicadores correspondientes a las dimensiones centrales para analizar el objeto de estudio.

Estas **dimensiones** –identificadas en el Marco teórico y que serán trabajadas desde los distintos instrumentos cuali/cuantitativos son:

\*TRANSPARENCIA con que la empresa afronte sus obligaciones;

\*PUBLICO INTERNO es la forma de trato a sus empleados;

\*MEDIO AMBIENTE: es el modo en que cuida al planeta;

\*PROVEEDORES y CLIENTES: tipo de relaciones con ellos

\*COMUNIDAD : vínculos establecidos con sus vecinos y ciudad a la cual pertenece;

\*GOBIERNO y SOCIEDAD: tipo de contribución que se brinda para organizar la sociedad e influir en el gobierno

Para la evaluación de dicha variable, se apela a la utilización de algunos **instrumentos y técnicas cuanti/cualitativas**, administrados a la muestra seleccionada a partir de criterios de aplicabilidad que serán explicitados a continuación.

### 5.6. Técnicas e Instrumentos

Para la evaluación de dicha variable, se apela a la utilización de algunos **instrumentos y técnicas cuanti/cualitativas**.

En el desarrollo de estos puntos se explicitarán los fundamentos de la elección de las técnicas y de sus destinatarios.

#### A. Técnicas cuantitativas :

Se administraron:

1. Cuestionario Inicial, Indicadores de RSE del IARSE (Instituto Argentina de Responsabilidad Social Empresaria) administrado al *Responsable de RSE* de la empresa (Gerencia de RRHH), seleccionado como referente clave por su directa vinculación con el tema. En las condiciones especificadas en las instrucciones del Cuestionario se

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

solicita expresamente que esta técnica sea administrada a un experto en el tema, responsable de las acciones emprendidas por su capacidad de informante destacado.

Este Cuestionario Inicial es el primer instrumento administrado para describir las dimensiones centrales identificadas en la Responsabilidad Social Empresaria.

Es de de muy simple administración, consiste en 9 preguntas con 3 opciones cada una.

Según los resultados, se establece la siguiente caracterización de empresas, basada en los fundamentos teóricos desde Kliksberg, B.(2013), Cuadro presente en 5.4.

2. Cuestionario en Profundidad del IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) sobre indicadores de RSE referidos a las dimensiones de análisis mencionadas anteriormente.

Fue aplicado a sujetos voluntarios y sujetos tipo, de modo intencional, atendiendo a condiciones de pertenecer a las áreas implicadas de modo relevante en RSE, niveles de escolaridad superior homogéneos, antigüedad en la empresa y franja etaria en su mayoría semejante.

a) *Responsable de RSE* de la empresa (Gerente de RRHH), quien también participó en la indagación como referente clave

b) *Empleado* de la empresa (*Analista Senior, Selección y Capacitación, de RRHH*)

c) *Empleado* de la empresa (*Analista Semi Senior, de Sistemas*)

d) *Empleado* de la empresa (*Analista Junior, de Estados Contables*)

e) *Empleado* de la empresa (*Analista Semi Senior, de Impuestos*)

f) *Empleado* de la empresa (*Analista Senior, de Compras*)

g) *Cliente* de la empresa

Este cuestionario está compuesto de 37 preguntas, divididas -a su vez- en 7 temas.

Para cada pregunta existen 4 alternativas posibles de respuestas.

La categoría **FILA** en esta técnica en particular, se ha visto desdoblada en dos niveles, uno inmediatamente a continuación de **EGO** (o sea, en un nivel inferior de desempeño) y el segundo próximo a **RESP** (reflejando una capacidad de cambio hacia prácticas de RSE más evolucionadas). En sus resultados finales el puntaje obtenido debe señalar la alternativa que mejor describe la acción de la empresa en relación al tema específico que se está consultando.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

La mejor forma de utilizar el cuestionario es reunir personas vinculadas con la empresa en los diversos temas, analizando y comparando sus respuestas.

Contiene una FICHA DE EVALUACIÓN con las respuestas del cuestionario y un cuadro de propuestas de acciones (optativo).

Los 7 temas a evaluar en relación a la RSE corresponden a las dimensiones centrales de RSE, encaradas en todas las técnicas implementadas, a saber:

- Valores y Transparencia
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores/Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

Los puntos obtenidos en cada una de las 37 preguntas (que pueden ser 0, 1, 2 ó 3, de acuerdo con la respuesta efectuada) deben ser transferidos a la Ficha de Evaluación y sumados. La suma debe ser multiplicada por el factor de corrección, expresado en la Ficha de Evaluación. Al ser variable el número de preguntas proponemos que todos los temas tengan el mismo peso en la evaluación, la suma de los puntos de cada tema será codificada con la aplicación del factor de corrección indicado. Éste transformará el total de puntos por tema en una nota de 0 a 10, para facilitar el análisis del desempeño.

La suma de las notas de cada tema producirá la nota general del desempeño global de la empresa en los aspectos centrales de RSE. Máximo: 70 puntos

Para el análisis del desempeño global de la empresa se utiliza la siguiente guía:

De 0 a 10 puntos:

La empresa aún no posee una gestión orientada a la RSE. Corresponde a la categoría **EGO**.

De 11 a 35 puntos:

La empresa ya realiza acciones en el ámbito de RSE aunque hace falta un análisis más detallado de sus prácticas, buscando políticas positivas, creativas y resolutivas de obstáculos para desarrollar RSE. Corresponde a la categoría **FILA a**.

De 36 a 60 puntos:

La empresa ya asimiló los conceptos de RSE, tiene claridad de los compromisos necesarios para una gestión responsable. Debería analizar cada dimensión

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

individualmente para perfeccionarla, elaborando planes a mediano y largo plazo. Corresponde a la categoría **FILA b**.

De 61 a 70 puntos:

La empresa posee buena información de los temas emergentes de gestión y utiliza la RSE para alcanzar sus objetivos. Se torna viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la empresa y adquiere valor la sistematización de conocimiento como medio de colaborar con otras empresas en prácticas ejemplares de RSE. Corresponde a la categoría **RESP**

Veremos más adelante qué resultados se obtuvieron de nuestros encuestados.

## B. Técnicas cualitativas

Se administraron:

### 1. Entrevistas semi-estructuradas en profundidad

Tienen un previo guión con los temas fundamentales a ser indagados, referidos a las dimensiones de análisis ya referidas, con la posibilidad de profundizar y complejizar su conocimiento desde la apertura y escucha, así como al poner en interacción los datos obtenidos de las técnicas cuantitativas y cualitativas.

Consisten en encuentros cara a cara, administrados a un grupo de stakeholders relacionados con la corporación estudiada, escogidos deliberadamente, quienes se presentan a responderlo.

Se trata de una técnica mediante la cual el entrevistador sugiere al entrevistado unos temas, estimulando la expresión de los sentimientos y pensamientos en forma libre, conversacional y poco formal, sin tener en cuenta "lo correcto" del material recogido. Son importantes la no directividad de las preguntas, la empatía con el entrevistado, el evitar todo tipo de juicio de valores y el colocar al sujeto entrevistado en situación de que el mismo descubra motivaciones subyacentes a sus hábitos de conducta. También es importante no influir en las respuestas.

Las entrevistas no fueron grabadas por expreso pedido de los participantes, fueron transcritas por el entrevistador inmediatamente de ser realizadas para rescatar la mayor parte de los contenidos de las mismas.

Duración aproximada: 40 min.

Destinatarios (incluidos por el criterio de accesibilidad y representatividad de cargo vinculante con RSE):

*-Responsable de RSE* de la empresa (Gerencia de RRHH). Referente clave a quien también se le administró el Cuestionario Inicial y En Profundidad ya mencionado.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

*-Analista Semi Sr. del Área de Selección y Capacitación, del Sector RRHH y*

*-Analista Semi Sr. de Administración y Liquidación de Haberes, del Sector Personal*

Se realizó un recorrido por diversos temas vinculados a los objetivos de la investigación. Entre ellos se destacan:

- el lugar que ocupan los empleados en la empresa,
- las remuneraciones,
- las condiciones de contratación,
- el equilibrio y balance entre la vida laboral y la vida personal,
- el cuidado del medio-ambiente,
- el compromiso con los temas sociales,
- las acciones filantrópicas versus las acciones socialmente responsables,
- el clima de trabajo,
- el grado de satisfacción en la empresa,
- las posibilidades de crecimiento,
- la participación en actividades de RSE

## 2. Observación participante administrada por la autora de la Tesis

La observación es un proceso que requiere atención voluntaria, debe estar orientada por un objetivo terminal y organizador, dirigido hacia un objeto y con el fin de obtener información.

Observación interna o participante es aquella en la que el observador participa en la vida del grupo u organización que estudia, entrando en conversación con sus miembros y estableciendo un estrecho contacto con ellos, de manera que su presencia no perturbe o interfiera -de algún modo- el curso natural de los acontecimientos.

El investigador se somete a las reglas formales e informales del grupo social, participa de los diferentes actos y manifestaciones de la vida, tiene acceso a sitios de reunión exclusivos del núcleo, etc.

Se considera a la observación participante como un medio para llegar profundamente a la comprensión y explicación de la realidad investigada: el

investigador participa de la situación que quiere observar, es decir, penetra en la experiencia de los otros, en el interior del grupo o la organización.

Se convierte, o pretende convertirse, en uno más, y -analizando sus propias reacciones, intenciones y motivos (y las/os de los demás)- debe tratar de combinar la profunda implicación personal con un cierto distanciamiento.

En el caso del presente trabajo, en particular, el investigador asume una posición de participación activa, maximizando su acción dado su rol dentro de la realidad estudiada (colaborador/empleo de la compañía), adentrado en las tareas cotidianas, conociendo de cerca las expectativas de la gente, sus actitudes, sus conductas, etc.

El riesgo que se asume es el de caer en un sesgo subjetivo de la realidad, por lo que se han considerado las siguientes cuestiones a fin de controlar lo más posible dicho riesgo.

Estas son:

- Concreción en el tema-objeto de observación.
- Delimitación precisa del problema a estudiar.
- La observación debe encuadrarse en coordenadas de lugar, de tiempo (calendario) y de situación (constancia, variabilidad)
- El observador debe inspirar la suficiente confianza como para que los empleados se manifiesten de manera natural y espontánea-
- Se deben tener en cuenta los criterios de categorización de las dimensiones de análisis de los tipos de empresas referidos a RSE.
- Un hecho aislado sólo tendrá valor cuando se relacione con otros que lo corroboren. Es decir, se privilegiarán los fenómenos predominantes, recurrentes y comunes en el grupo observado, sobre los individuales ó marginales (aunque también se considerarán como expresión de lo singular).
- El observador debe registrar inmediatamente lo que ha observado y no fiarlo a la memoria de evocación.
- Analizar los datos en función del objetivo de la investigación para hallar la posible existencia de patrones de conducta, análisis de tendencias, etc.
- Valorar e interpretar los resultados de acuerdo con el objetivo propuesto.
- Sugerir nuevas investigaciones o campos de trabajo a partir de los resultados del estudio.

Como estrategias de Observación participante se utilizó el "Registro Narrativo".

Los registros narrativos son aquellos que describen eventos conductuales en el contexto laboral y de forma suficientemente comprensiva y completa de todo lo observable.

Existen diversos tipos de registro narrativo:

\* Anecdótico o Incidente crítico: es un relato descriptivo de un episodio o anécdota significativa vinculada a algún aspecto de la conducta del sujeto observado. Es decir, es simplemente un suceso que describe una observación. Consiste en anotar y registrar detalles suficientes del marco donde se produce el suceso o la acción, de manera que permita realizar un análisis lo más detallado y completo posible.

\* Notas de campo: son una forma narrativo-descriptiva de relatar observaciones, reflexiones u acciones de un amplio espectro de situaciones. Son similares a los registros-anecdóticos pero incluyen, además, impresiones e interpretaciones subjetivas que pueden utilizarse para una investigación posterior.

El objetivo de las notas de campo es que ésta se encuentre, en todo momento, accesible a nuevos análisis e interpretaciones.

En las notas de campo suelen aparecer dos tipos de contenidos: uno descriptivo y otro reflexivo. El descriptivo, intenta captar la imagen de la situación, personas, conversaciones y reacciones observadas lo más fielmente posible. El reflexivo, incorpora el pensamiento, las ideas y las interpretaciones del observador.

En el presente trabajo fueron utilizadas, como estrategias de Observación Participante, los "Registros narrativos" (o "Incidentes críticos") y las "Notas de campo".

Dicho esto y en función de lo expuesto, de acuerdo a la experiencia de casi tres años como empleada de la compañía, y trabajando la tesista en poder integrar su sensibilidad y razonamiento en la observación realizada, se presenta una síntesis de lo observado y percibido en las cuestiones que hacen a los temas nodales de la caracterización predominante de la empresa como EGO, FILO y RESP.

Estos indicadores han sido los modos de contratación con los que habitualmente se maneja la compañía, las posibilidades de ascenso y promoción (las expuestas y las reales), los sueldos, el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, el cuidado del medio-ambiente, el lugar que ocupan el resto de los stakeholders, la transparencia y el tipo de gestión corporativa, el lugar de las acciones de compromiso/responsabilidad social por parte de la empresa, entre otros.

A continuación se presentan las características de los stakeholders consultados, y las técnicas que les fueron administradas.

- Responsable de RSE -Gerente de RRHH-  
38 años  
Licenciada en Psicología - Posgrado en Dirección de RRHH  
3 años en la compañía



Técnica: Entrevista Semi-estructurada en Profundidad + Cuestionario Inicial de RSE (IARSE) + Cuestionario en Profundidad de RSE (IARSE)

- 
- Analista Semi-Senior de Selección, Capacitación y Desarrollo (RRHH)  
33 años  
Licenciada en Psicología  
2 años en la compañía

y

- Analista Semi-Senior de Liquidación y Administración (Adm. de Personal)  
32 años  
Lic. en Relaciones del Trabajo  
3 años en la compañía

Técnica: Entrevista Semi-estructurada en Profundidad

- 
- Analista Senior de Selección, Capacitación y Desarrollo (RRHH)  
40 años  
Licenciada en Psicología  
1 año y 7 meses en la compañía; free-lance
  - Analista Semi-Senior de Sistemas  
41 años  
Ingeniero en Sistemas  
2 años en la compañía
  - Analista Junior de Estados Contables (EECC)  
24 años  
Estudiante de Contador Público (próximo a graduarse)  
8 meses en la compañía
  - Analista Senior de Impuestos  
32 años  
Contador Público  
4 años en la compañía
  - Analista Senior de Compras  
36 años  
Licenciada en Marketing  
5 años en la compañía

Técnica: Cuestionarios en Profundidad de RSE (IARSE)

---

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Analista de RRHH (Selección – Desarrollo – Comunicaciones)  
35 años  
Licenciada en Psicología  
2 años 8 meses en la compañía

Técnica: Observación participante

Fundamentación de la elección de cada técnica y de sus destinatarios.

¿Por qué la elección de cada técnica?

Las técnicas, tanto las entrevistas semi-estructuradas en profundidad como los registros narrativos (observación participante) fueron seleccionadas conforme al tipo de investigación en cuestión.

Se está estudiando un tema de tinte social, la "responsabilidad social" dentro de una determinada organización (con fines de lucro, empresa privada) y el tema y tipo de trabajo se presta para que los métodos y técnicas sean de tipo cualitativos/as más que cuantitativos/as.

No obstante ello, también se apeló a cuestionarios de tipo "cuantitativos" que permitieran, de alguna manera, obtener datos de manera rápida y -ulteriormente- organizarlos y analizarlos con más rigurosidad aunque -quizás- perdiendo algo de riqueza en la información.

Es decir, la selección de técnicas fue hecha, por un lado, conforme al tipo de investigación de la que se trata; por el otro lado, de acuerdo a las posibilidades de universo de análisis (un tanto limitadas) con las que -como investigador- se contaba.

Hubo que basarse en el acuerdo logrado en tal sentido con algunos colaboradores de la empresa que se prestaron gentilmente a responder preguntas y cuestionarios acerca de su lugar de trabajo). Esto significa que hay que tener en cuenta el FACTOR ACCESIBILIDAD como factor limitante al momento de recolectar los datos.

Es decir, se contaba con ciertas condiciones de viabilidad para hacer el estudio. Como plantea Hernández Sampieri, A. (1998) hay tres elementos que aseguran la viabilidad ó factibilidad: disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales, suficientes para encarar el trabajo. Aunque surgían algunas limitaciones, no severas, en cuanto a la accesibilidad de tener información amplia sobre la empresa y sus políticas de RSE, no eran un obstáculo insalvable. La tesista conformó por lo tanto una muestra de sujetos que voluntariamente accedieron a participar del estudio, cuidando que esa muestra fuera representativa de actores y áreas significativas vinculadas con RSE, objetivo que pudo cumplirse.

Continuando con la descripción de la empresa, está compuesta por 450 empleados distribuidos y organizados, como aclaramos en otro apartado del presente trabajo (Unidad de Análisis) de la siguiente manera:

- Área de Comercial
  - Área de Impuestos
  - Área de Estados Contables
  - Área de Recursos Humanos
  - Área de Sistemas (todas ellas, Gerencias)
  - Jefaturas de Abastecimiento y Servicios Generales
  - Jefatura de Planeamiento, Control de Gestión y Calidad
  - Gerencia General
- (tanto las dos Jefaturas como la Gerencia General, está conformada por dos personas cada una).

Las técnicas utilizadas en el presente trabajo fueron seleccionadas de acuerdo a los objetivos de investigación y el tipo de trabajo encarado.

El número de stakeholders consultados se vio limitado por las posibilidades que brindó la compañía a ser estudiada. La empresa se mostraba reticente a dar demasiada información sobre sí misma, aunque no se negó en forma terminante.

Los colaboradores que fueron consultados pertenecían a los siguientes departamentos:

- Gerencia de RRHH y Responsable de RSE (a quien se le administró la Entrevista en Profundidad, el Cuestionario Inicial de RSE (IARSE) y el Cuestionario en Profundidad de RSE (IARSE))
- Gerencia de RRHH, Departamento de Selección, Capacitación y Desarrollo (a quien se le administró Entrevista en Profundidad)
- Gerencia de RRHH, Departamento de Liquidación y Administración de Personal (a quien también se le administró Entrevista en Profundidad)
- Gerencia de RRHH, Departamento de Selección, Capacitación y Desarrollo (a quien se le administró Cuestionario en Profundidad del IARSE)
- Gerencia de Sistemas (a quien se le administró Cuestionario en Profundidad del IARSE)
- Gerencia de EECC (a quien se le administró Cuestionario en Profundidad del IARSE)
- Gerencia de Impuestos (a quien se le administró Cuestionario en Profundidad del IARSE)
- Gerencias Comercial (a quien se le administró Cuestionario en Profundidad del IARSE)

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Gerencia de RRHH, Departamento de Selección y Desarrollo; Departamento de Comunicaciones Internas (quien administró técnica de observación participante)

Como se sabe, la muestra debe ser representativa del universo a estudiar, lo cual se ha intentado respetar a la hora de trabajar sobre la misma.

Por dicho motivo se ha intentado, en la medida que la empresa lo ha permitido, acceder a –por lo menos- un colaborador de cada Área de la Empresa, meta que se ha logrado.

Es por ello que se ha tomado contacto con un colaborador del Área de Sistemas, uno del Área de EECC, uno del Área de Compras (también llamada Área Comercial) y varios colaboradores del Área de RRHH (dado que la misma está, a su vez, dividida en varias sub-áreas: Administración y Liquidación de Personal (Área a la que se ha logrado acceder) como así también al Área de Selección, Capacitación y Desarrollo y Comunicaciones Internas).

A las Áreas donde no se ha accedido son las Jefaturas, por no contar con sujetos voluntarios a realizar la tarea.

De todas maneras, al momento de seleccionar a los stakeholders consultados, se tuvo en cuenta no solo la posibilidad de acceso a ellos sino también la importancia de poder explorar gerencias “claves” por su relación con las políticas de RSE.

## 6. Análisis de Resultados

¿Qué es el análisis de la realidad?

El análisis de la realidad consiste en acercarse a ella, descubrirla y conocerla en sus aspectos centrales. Se trabaja en el ámbito en el que se desarrolla la vida del hombre y todo aquello con lo que éste se relaciona en su existir. Investigar la realidad implica el saber dónde se está, a dónde se quiere ir y cómo hacerlo.

Tal como se puede deducir de lo anteriormente indicado, el análisis de la realidad implica un proceso metodológico que es necesario conocer.

Requiere del conocimiento y uso de una metodología que sea instrumental para la acción social; no pretende llevar a cabo un estudio cuyo objetivo se quede en sí mismo; la finalidad, en este caso, reside en la acción social sobre la realidad objeto de estudio, de ahí se extrae su razón de ser, su legitimidad y justificación a ser emprendida.

La investigación de la realidad social ha de ser una actividad sistemática y planificada, cuyo propósito consiste en proporcionar información para la toma de

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

decisiones con vistas a mejorar o transformar la realidad, a la vez que explorar los medios para llevarla a cabo.

Ahora bien, cada proyecto de investigación utiliza las estrategias empíricas que considera más adecuadas. El objetivo es, siempre, afrontar con éxito la investigación en el campo social.

¿Cuáles son los riesgos al momento de analizar los resultados?

La realidad suele ser, por su diversidad, caótica, pero eso la hace rica e interesante. Sin embargo, al momento de analizarla, dado que es necesaria poder ordenarla para poder operar sobre ella, muchas veces hay que categorizarla, clasificarla, cayendo en el riesgo de simplificarla o, simplemente, perdiendo la riqueza propia de ella.

Es decir: clasificar la realidad, llevarla a categorías, tiene la ventaja de ayudarnos a entenderla en detrimento de perder, en este paso, riqueza y diversidad.

El análisis de los datos que nos ofrece la realidad, en un proceso de investigación como el que se lleva adelante en el presente trabajo, consta de 3 pasos:

- 1) Reducción de datos
- 2) Presentación de datos
- 3) Conclusiones y Propuestas

El análisis de los datos es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos. Significa manejar los datos, recopilarlos, organizarlos en unidades manejables, sistematizarlos, buscar regularidades entre ellos, descubrir cuáles son importantes y que van a aportar a la investigación.

Se utilizan CODIGOS, que son abreviaciones o símbolos que se aplican a una frase o párrafo de las respuestas, por ejemplo, de una entrevista abierta. Éstos puede ser: Códigos DESCRIPTIVOS, EXPLICATIVOS o INTERPRETATIVOS.

En el presente trabajo apelaremos a CÓDIGOS DESCRIPTIVOS ya que aluden a características y rasgos de las dimensiones analizadas.

Se utilizarán tres, como ya fue explicitado anteriormente y basados en la conceptualización de Kliksberg, B.(2013), aplicando en esta Tesis un color diferente para cada uno para su mejor presentación. Se definen los siguientes códigos, correspondientes a la categorización, caracterización, de tipo de empresa vinculado al desarrollo de políticas y prácticas de RSE:

- **EGO**
- **FILA**
- **RESP**

Los mismos serán utilizados con la siguiente significación:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- cuando nos encontremos frente a datos de la realidad que sean indicadores de que estamos frente a una empresa egoísta, el CODIGO/CATEGORIA será **EGO**;
- cuando estemos frente a un indicador de la realidad que hable de que la empresa es sobre todo filantrópica, indicaremos que el dato pertenece a **FILA**; para su análisis más minucioso podrán considerarse los dos niveles señalados para el Cuestionario en Profundidad (FILA a. y b.)
- cuando estemos frente a un dato/resultado que indique que el mismo pertenece a una empresa socialmente responsable, lo categorizaremos con el código **RESP**.

Asimismo, se utilizarán representaciones gráficas al momento de elaborar la reducción de los datos y expresarlos con más facilidad.

El análisis de los datos cualitativos permite una visión integradora de la teoría y la práctica orientada a la transformación y mejora.

En investigaciones cualitativas, la forma más típica de presentar los datos es el texto narrativo en el que se destacarán los indicadores de las tres categorías de análisis de tipos de empresas en cuanto al desarrollo de RSE.

En definitiva, la reducción de datos implica seleccionar, focalizar, abstraer y transformar los datos brutos de forma que se pueda ir estableciendo conclusiones. A través del análisis de datos debemos dar respuestas a las preguntas que nos habíamos formulado.

Comenzaremos a evaluar resultados obtenidos de cada técnica para luego integrarlos en una síntesis final.

## **A. Análisis de las Técnicas Cuantitativas**

### **6.1. Análisis del Cuestionario Inicial de RSE del IARSE (administrado a Responsable de RSE)**

Datos obtenidos:

"A" ó **EGO**: 0 rpta.

"B" ó **FILA**: 8 rptas.

"C"ó **RESP**: 1 rpta.

Según el resultado de este Cuestionario, la compañía en cuestión no corresponde, aún en este momento, a una empresa entendida como "Socialmente Responsable". Se encuentra en un estadio anterior, el de "empresa Filantrópica".

Conclusión:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

*La empresa está demostrando tener interés en el ámbito de la RSE y estos indicadores podrán auxiliarlo a encontrar los medios para lidiar con este tema.*

### CUADRO 3. Cuestionario Inicial

Cuestionario Inicial de RSE – IARSE	
Responsable de RSE (RRHH)	<b>FILA</b>

6.2. Análisis del Cuestionario en Profundidad de RSE del IARSE (administrado a 7 diferentes *stakeholders*)

#### 6.2.1. **Análisis global**

El análisis GLOBAL del mismo va de un puntaje de 0 a 70 puntos, dividido en 4 categorías que, con anterioridad, fueron mencionadas y caracterizadas, siendo la Categoría 1 una categoría que se vincula al tipo de empresa "egoísta/narcisista", la Categoría 2 a las empresas "filantrópicas" de nivel inferior, la Categoría 3 a las empresas que están dando ese famoso salto "conceptual" de la filantropía a la RSE, y la Categoría 4 perteneciente a empresas "socialmente responsables".

Resultados TOTALES obtenidos:

Pje. total: 96,67, valor promedio: 13,80 (96,67 dividido 7)

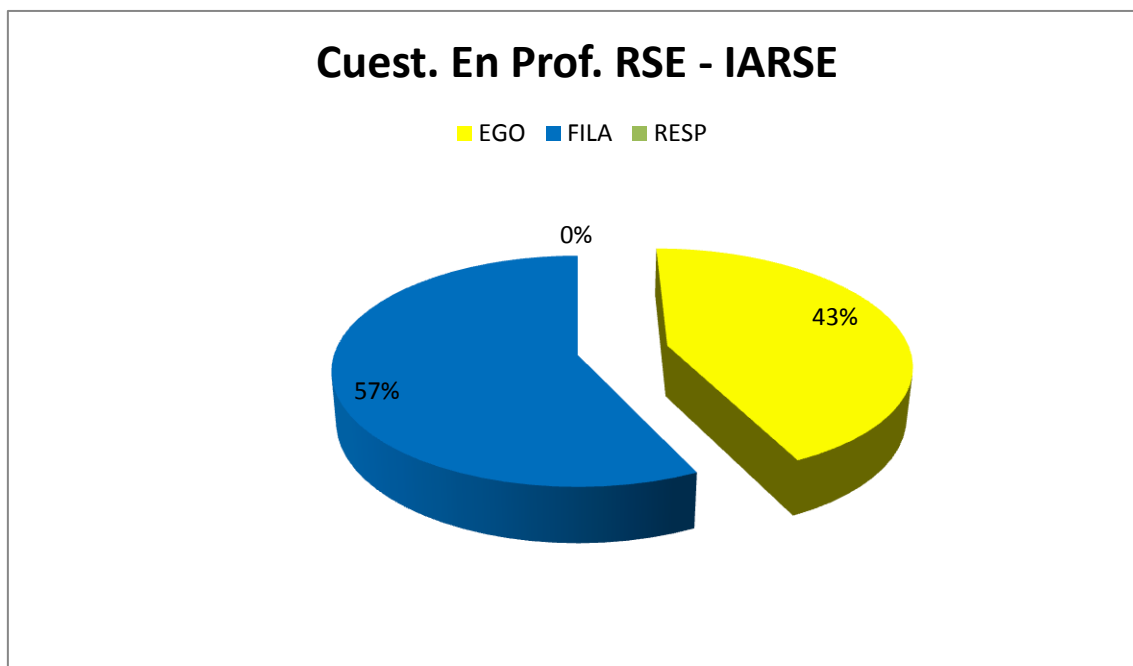
Significa que la empresa ya realiza acciones en el ámbito de RSE aunque hace falta un análisis más detallado de sus prácticas, buscando políticas positivas, creativas y resolutivas de obstáculos para desarrollar RSE.

Corresponde a la categoría **FILA a.**, en gran medida por el peso que sobre el puntaje total tiene la dimensión Consumidores y clientes.

**Cuadro 4. Resultados globales por dimensión (tema) y categorías**

Tema por tema	V. y Transp.	Público Int.	Medio Amb.	Proveedores	C. y Clientes	Comunidad	Gob. y Soc.	SUMA TOTAL
Ptje. total por tema	14,13	15,54	1,11	9,31	34,96	13,82	10,8	96,67
Categorías	EGO	EGO	EGO	EGO	FILA	EGO	EGO	

**Cuadro 5: Cuestionario en Profundidad Resultados Globales**





6.2.2. **Análisis parciales según cada sujeto**

CUADRO 6: Cuestionario en Profundidad Resultados individuales

<b>Cuestionario en profundidad de RSE- IARSE</b>	
Stakeholder 1	<b>EGO</b>
Stakeholder 2	<b>FILA</b>
Stakeholder 3	<b>FILA</b>
Stakeholder 4	<b>EGO</b>
Stakeholder 5	<b>EGO</b>
Stakeholder 6	<b>FILA</b>
Stakeholder 7	<b>FILA</b>

<b>43%</b>	<b>EGO</b>
<b>57%</b>	<b>FILA</b>
<b>0%</b>	<b>RESP</b>

-Empleado 1 (*Analista Sr. RRHH*)

Resultado: 10,34 puntos → Categoría 1 (de 0 a 10 pts.): empresa **EGO**

-Empleado 2 (*Analista Semi Sr. Sistemas*)

Resultado: 12,78 puntos → Categoría 2 (de 11 a 35 pts.): empresa **FILA a**

-Empleado 3 (*Analista Jr. EECC*)

Resultado: 13,28 puntos → Categoría 2 (de 11 a 35 pts.): empresa **FILA a**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

-Empleado 4 (*Analista Semi Sr Impuestos*)

Resultado: 7,09 puntos → Categoría 1 (de 0 a 10 ptos.): empresa **EGO**

-Empleado 5 (*Analista Sr. Compras*)

Resultado: 10,55 puntos → Categoría 1 (de 0 a 10 ptos.): empresa **EGO**

-Responsable de RSE

Resultado: 29,19 puntos → Categoría 2 (de 11 a 35 ptos.): empresa **FILA a**

- Cliente de la empresa

Resultado: 13,44 puntos → Categoría 2 (de 11 a 35 ptos.): empresa **FILA a**

Es decir, de los 7 stakeholders a los que se les suministraron los Cuestionarios, 3 ubicaron a la empresa en **Categoría 1 (EGO)** entendiendo que:

*"La empresa tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee ninguna gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresaria. Debería aumentar la calidad y la cantidad de las acciones dirigidas hacia la RSE".*

El resto de los 4 stakeholders, con un ligero predominio sobre la conclusión anterior, ubicaron a la empresa en **Categoría 2 (FILA a)** entendiendo a la empresa de la siguiente manera:

*"La empresa ya realiza acciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria. Se sugiere que realice un análisis más detallado de la herramienta utilizada, verificando en cuáles temas obtuvo puntuación más alta y qué contribuyó a ese resultado. Se recomienda que busque nuevas prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo seguir desarrollando acciones creativas y formas de superar obstáculos".*

Por otra parte, no es un dato menor que -precisamente- el Responsable de RSE sea el que mejor evalúa y puntúa en el cuestionario (pje.29,9), siendo los empleados Analistas los que más disconformes se encuentran con la empresa.

Esto, quizás, podría dar cuentas de algún que otro tipo de interés particular implicado (en las respuestas de quien dirige las acciones y políticas de RE de la compañía).

Por otra parte, y es de destacar que, aún los que ubican a la empresa en la Categoría 2, lo hacen con una puntuación muy baja (la categoría va del 11 al 35 y los resultados finales puntúan entre 12 y 13 puntos).

Hasta aquí, se podría concluir que la empresa en cuestión aún no ha llegado a la categoría de socialmente responsable, a pesar de algunos esfuerzos y atisbos, los que la ubicarían en la categoría de **filantrópica a**.

### 6.2.3. Análisis GLOBAL por TEMA (7 temas); Análisis COMPARATIVO inter-temas.

Se retomarán las dimensiones y factores centrales considerados en RSE.

#### 1. Tema PÚBLICO INTERNO:

El resultado es significativo: todos los stakeholders puntuaron MUY BAJO. CATEGORÍA **EGO**. Sólo el Responsable de RSE de la empresa puntúa este ítem con **RESP** (puntuación alta).

#### 2. Tema MEDIO-AMBIENTE:

Es llamativo que la dimensión MEDIO-AMBIENTE es la que más baja puntúa en cada uno de los 7 cuestionarios. Todos, tanto los 5 Analistas (empleados de la empresa) como el Cliente así como el Responsable de RSE coinciden en que la empresa -hasta el momento- no ha tomado medida alguna tendiente a concientizar a sus empleados sobre el cuidado medio-ambiental y que tampoco lleva adelante acciones de cara a reducir el impacto negativo que, por mínimo que fuere, toda empresa genera en su medio.

Se podría concluir, sin temor a caer en conclusiones apresuradas, que esta área (tema) es la de peor desempeño al momento (**EGO**), según los cuestionarios administrados.

#### 3. Tema PROVEEDORES:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Los resultados son llamativos (ídem Público Interno); todos los stakeholders la han puntuado BAJO: CATEGORÍA EGO - Sólo el Responsable de RSE de la empresa puntúa este ítem como RESP (puntuación alta).

#### 4. Tema CONSUMIDORES/CLIENTES:

Otro resultado que es significativo, por el alto consenso en las respuestas de los 7 cuestionarios, es el que arrojó este ítem: el 100% de los stakeholders cuestionados coincidieron en puntuar como más alto el área CONSUMIDORES/CLIENTES, correspondiente a categoría FILA a..

Esto indica, con evidencia, que la empresa ve como importante y valora positivamente el buen trato y cuidado hacia ellos por lo que, en principio, se podría decir que es el tema menos controversial de los 7 temas abordados en el presente cuestionario.

#### 5. Tema COMUNIDAD:

Resulta llamativo también que, en este tema, también la puntuación es, en general, MUY BAJA (inclusive, el Responsable de RSE, que es el stakeholder consultado que mejor puntúa a la empresa en cada tema). Categoría EGO.

El único que puntuó un poco mejor al tema COMUNIDAD es el cliente consultado.-

#### 6. Tema GOBIERNO y SOCIEDAD

Otro ítem que puntúa bajo es el que evalúa GOBIERNO y SOCIEDAD. Queda claro que la empresa no da lugar a la participación de/en foros regionales o alianzas comerciales ni incentiva a sus empleados a participar del debate político estimulando la importancia del voto consciente, las elecciones transparentes, etc.

De hecho, y esto lo veremos una vez que analicemos las entrevistas, los propios empleados ven a la misma empresa como una empresa poco transparente y "turbia", siempre muy emparentada con los "gobiernos de turno", ya sea por estar aliada o enfrentada a ellos. Categoría EGO.

#### 7. Tema VALORES y TRANSPARENCIA

Puntúa, también, bastante bajo en todos los cuestionarios administrados (vinculado posiblemente por el motivo anteriormente mencionado para el tema 7). Categoría EGO

Cotejando, luego, con una de las entrevistas, más adelante se podrá observar que la empresa es acusada de apelar a paraísos fiscales y evadir impuestos.

Otro dato a tener en cuenta en este análisis más detallado, es que 2 de los empleados que peor califican a la empresa pertenecen a la categoría SENIOR, es decir,

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

son profesionales que desde hace tiempo vienen desempeñándose en sus profesiones y cuentan con experiencia y conocimientos.

Siguiendo esta línea de razonamiento, no es llamativo que el que mejor puntúa a la empresa sea un empleado de categoría JUNIOR, es decir, un empleado que está recién dando sus primeros pasos en el mundo corporativo y, por ende, en dicha empresa.

Se quiere plantear con esto que es probable que los empleados que llevan más tiempo dentro de la compañía conozcan, que son mayoría en la muestra en estudio, de manera más cabal y en profundidad, las dinámicas y políticas corporativas que aquellos empleados que llevan poco tiempo en ella y, por eso, las respuestas, quizás, son más críticas.

Tampoco es casual que la persona que mayor ha puntuado a lo largo del cuestionario sea la propia Responsable de llevar adelante las políticas de RSE (ocupando así, un puesto gerencial). Aún así, y no obstante ello, la misma entiende (puesto que el resultado global de su cuestionario aplica en Categoría II) -aunque de manera poco consciente- que su empresa aún permanece en un estadio anterior al de la RSE, es decir, califica como "empresa filantrópica" aún con el esfuerzo que hace por puntuar alto en cada respuesta.

**En síntesis,** en el Cuestionario en Profundidad, han obtenido la categoría **EGO** la casi totalidad de dimensiones evaluadas, a excepción de Consumidores/clientes que obtuvo un puntaje de categoría **FILO a**. Hubo puntuaciones correspondientes a **RESP** en un solo protocolo respecto a Público interno, Consumidores/clientes y Valores y transparencia en el sujeto responsable de RSE.

La dimensión con peor desempeño evaluado globalmente de prácticas de RSE ha sido Medio ambiente.

6.2.4. Análisis individual del Cuestionario por temas.

Cuadro 7. Datos obtenidos individuales de dimensiones

	VALORES Y TRANSPARENCIA	PÚBLICO INTERNO	MEDIO AMBIENTE	PROVEEDORES	CONSUMIDORES Y CLIENTES	COMUNIDAD	GOBIERNO Y SOCIEDAD	RESULTADO GLOBAL
<b>Analista Sr de RRHH</b>	0,833	1,11	0	1,33	4,16	1,25	1,66	10,34 puntos
<b>Analista SSr de Sistemas</b>	1,66	1,48	0	1,33	4,99	1,66	1,66	12,78 puntos
<b>Analista Jr de EECC</b>	2,49	2,22	0	0,66	5,83	1,25	0,83	13,28 puntos
<b>Analista SSr de Impuestos</b>	0	1,85	0	0,66	3,33	1,25	0	7,09 puntos
<b>Analista Sr de Compras</b>	2,49	1,48	0	2	3,33	1,25	0	10,55 puntos
<b>Responsable de RSE (Gerente)</b>	6,66	4,44	1,11	2	7,49	2,5	4,99	29,19 puntos
<b>Cliente</b>	0	2,96	0	1,334	5,83	4,66	1,66	13,44 puntos

**Cuadro 8. Dimensiones y categorías de respuestas individuales**

	VALORES Y TRANSPARENCIA	PÚBLICO INTERNO	MEDIO AMBIENTE	PROVEEDORES	CONSUMIDORES Y CLIENTES	COMUNIDAD	GOBIERNO Y SOCIEDAD	RESULTADO GLOBAL
Analista Sr de RRHH	EGO	EGO	EGO	EGO	FILA/RESP	EGO	EGO	EGO
Analista SSr de Sistemas	EGO	EGO	EGO	EGO	FILA/RESP	EGO	EGO	FILA
Analista Jr de EECC	EGO	EGO	EGO	EGO	FILA/RESP	EGO	EGO	FILA
Analista SSr de Impuestos	EGO	EGO	EGO	EGO	FILA	EGO	EGO	EGO
Analista Sr de Compras	EGO	EGO	EGO	EGO	FILA	EGO	EGO	EGO
Responsable de RSE (Gerente)	RESP	RESP	EGO	EGO	RESP	EGO	FILA	FILA
Cliente	EGO	EGO	EGO	EGO	FILA/RESP	FILA	EGO	FILA

Respuestas de cada sujeto

**Stakeholder N°1** (Analista Sr. de RRHH)

- Valores y Transparencias: el cuestionado no considera a la empresa como una compañía transparente en cuanto a su modo de proceder y a sus valores éticos.

Categoría **EGO**

- Público Interno: el cuestionado considera que la relación con el público interno (los empleados de la compañía) no es del todo buena; considera que la empresa no se encarga de generar un lugar importante a sus propios colaboradores y no cumple más allá de la legalidad.

Categoría **EGO**

- Medio Ambiente: el cuestionado considera que la empresa no lleva adelante acciones tendientes al cuidado del medio ambiente.

Categoría **EGO**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Proveedores: a partir de sus respuestas, se entiende que el cuestionado no considera que la compañía entable -con sus proveedores- vínculos cuidados, más allá de lo estrictamente legal. No implementa cuidados extras, tendientes al cuidado de ellos, etc.

Categoría **EGO**

- Consumidores y Clientes: el cuestionado considera que la empresa valora positivamente el trato con ellos, cuida a los mismos a través de sus servicios, los escucha y los atiende, generando con estos un vínculos cuidado y de preferencia, socialmente responsable.

Categoría **FILA**

- Comunidad: el cuestionado considera que la empresa no parece preocuparse ni ocuparse por la comunidad circundante, no la toma en cuenta ni la considera como aquella a la que le debe dar explicaciones.

Categoría **EGO**

- Gobierno y Sociedad: el colaborador cuestionado considera que la compañía no asume una postura comprometida con la política ni tampoco asume una actitud de aliento para con sus colaboradores hacia un voto consciente, la importancia de participar en el campo político, etc.-

Categoría **EGO**

En síntesis, Stakeholder N°1 (Analista Sr de RRHH):

el resultado general que arrojan las respuestas en este Cuestionario individual ubican a la empresa en la categoría **EGO**

**Stakeholder N°2** (Analista SSr de Sistemas)

- Valores y Transparencia: el cuestionando entiende que la empresa no se caracteriza por comportamientos corporativos claros ni transparentes; sus colaboradores desconocen la existencia de "códigos de ética".

Categoría **EGO**

- Público Interno: el colaborador cuestionado considera que, más allá de cumplir con las obligaciones determinadas por la ley, la empresa no se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro ni busca incentivar los cuidados con higiene y salud.

Categoría **EGO**



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Medio Ambiente: el colaborador cuestionado considera que la empresa carece de medidas que apuesten a preservar el medio ambiente o a generar consciencia acerca de la importancia de cuidarlo.

Categoría **EGO**

- Proveedores: el colaborador cuestionado considera que, al momento de entablar relaciones con proveedores, la empresa no se interesa por conocer sus principios, su política de responsabilidad social ni se informa acerca de si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal, entre otros aspectos.

Categoría **EGO**

- Consumidores y Clientes: el colaborador cuestionado sostiene que la empresa respeta al consumidor y al cliente y entiende que debe tener con él/ellos una comunicación efectiva. Los cuida.

Categoría **FILA**

- Comunidad: el colaborador cuestionado considera que la empresa no siempre se preocupa por estar en contacto con la comunidad vecina (entorno) ni tampoco procura minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan causar en ella.

Categoría **EGO**

- Gobierno y Sociedad: el colaborador cuestionado entiende que la empresa no manifiesta una postura crítica frente a las campañas políticas, ni promueve el debate ni estimula el voto consciente ni se comporta de manera transparente frente al apoyo de determinados candidatos.

Categoría **EGO**

En síntesis, Stakeholder N°2 (Analista SSr de Sistemas):

el resultado general que arrojan las respuestas en este Cuestionario individual ubican a la empresa en la categoría **FILA**

**Stakeholder N°3** (Analista Jr de EECC)

- Valores y Transparencias: el cuestionado sostiene que la empresa carece de conductas claras, también carece de un código de ética, y manifiesta actitudes poco claras -según el consultado.

Categoría **EGO**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Publico Interno: el cuestionado entiende que la empresa no se preocupa por ofrecer a sus empleados buenos incentivos, cuidados extras, premios o promociones ni está abierta a críticas o sugerencias relativas a esos aspectos.

Categoría **EGO**

- Medio Ambiente: el colaborador consultado considera que no existen conductas, por parte de la compañía, tendientes al cuidado del medio ambiente, de ningún tipo, ya sean de reparación por el impacto negativo propio de las empresa ni de prevención.

Categoría **EGO**

- Proveedores: a partir de sus respuestas se entiende que el colaborador no considera que la compañía entable, con sus proveedores, vínculos cuidados, más allá de lo estrictamente legal. No implementa cuidados extras, tendientes al cuidado de ellos, etc.

Categoría **EGO**

- Consumidores y Clientes: el cuestionado considera que la empresa valora positivamente el trato con ellos, cuida a los mismos a través de sus servicios, los escucha, los atiende, generando con estos un vínculos cuidado y de preferencia, socialmente responsable.

Categoría **FILA/RESP**

- Comunidad: el cuestionado considera que la empresa no pareciera preocuparse ni ocuparse por la comunidad circundante a ella, sostiene que no la toma en cuenta ni la considera como aquella a la que se le debe explicaciones ya que es de ella de quien se nutre.

Categoría **EGO**

- Gobierno y Sociedad: el consultado considera que la compañía no asume una postura comprometida con la política ni asume una actitud de aliento para con sus colaboradores hacia un voto consciente, o hacia la importancia de participar en el campo político, etc.

Categoría **EGO**

En síntesis, Stakeholder N°3 (Analista Jr de EECC):

el resultado general que arrojan las respuestas en este Cuestionario individual ubican a la empresa en la categoría **FILA**

**Stakeholder N°4 (Analista SSr de Impuestos)**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Valores y Transparencias: según el consultado, la empresa no manifiesta conductas claras o transparentes y no se conoce ningún código de ética que rija dentro de ella.

Categoría EGO

- Público Interno: sostiene el colaborador consultado que sus colaboradores no se sienten valorados, cuidados ni incentivados.

Categoría EGO

- Medio Ambiente: según el colaborador cuestionado, no existen conductas, por parte de la compañía, tendientes al cuidado del medio ambiente (de ningún tipo: ni de reparación por el impacto negativo propio de cada empresa ni de prevención).

Categoría EGO

- Proveedores: a partir de sus respuestas se entiende que el consultado no considera que la compañía entable -con sus proveedores- vínculos cuidados, más allá de lo estrictamente legal. No implementa cuidados extras, tendientes al cuidado de ellos, etc.

Categoría EGO

- Consumidores y Clientes: el colaborador consultado considera que la empresa valora positivamente el trato con ellos, cuida a los mismos, a través de sus servicios, los escucha, los atiende, generando con estos un vínculos cuidado y de preferencia, socialmente responsable.

Categoría FILA

- Comunidad: el consultado entiende que la empresa no pareciera preocuparse ni ocuparse por la comunidad circundante a ella, no la toma en cuenta ni la considera como aquella a la que le debe explicaciones.

Categoría EGO

- Gobierno y Sociedad: la compañía no asume una postura comprometida con la política ni asume una actitud de aliento para con sus colaboradores hacia un voto consciente, la importancia de participar en el campo político, etc.

Categoría EGO

En síntesis, Stakeholder N°4 (Analista SSr de Impuestos):

el resultado general que arrojan las respuestas en este Cuestionario individual ubican a la empresa en la categoría EGO

### **Stakeholder N°5** (Analista Sr de Compras)

Predomina la categoría **EGO**

- Valores y Transparencias: el consultado considera que la empresa no manifiesta conductas claras ni transparentes ni se conoce ningún código de ética que rija dentro de ella.

Categoría **EGO**

- Público Interno: más allá de cumplir con las obligaciones determinadas por la ley, el consultado considera que la empresa no se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro ni busca incentivar los cuidados con higiene y salud.

Categoría **EGO**

- Medio Ambiente: según el colaborador cuestionado, no existen conductas, por parte de la compañía, tendientes al cuidado del medio ambiente, de ningún tipo: ni de reparación por el impacto negativo propio de cada empresa ni de prevención.

Categoría **EGO**

- Proveedores: a partir de sus respuestas se entiende que, el consultado, no considera que la compañía entable, con sus proveedores, vínculos cuidados más allá de lo estrictamente legal. No implementa cuidados extras, tendientes al cuidado de ellos, etc.

Categoría **EGO**

- Consumidores y Clientes: considera que la empresa valora positivamente el trato con ellos, cuida a los mismos, a través de sus servicios, los escucha, los atiende, generando con estos un vínculos cuidado y de preferencia, socialmente responsable.

Categoría **FILA**

- Comunidad: la empresa no pareciera preocuparse ni ocuparse por la comunidad circundante a ella, no la toma en cuenta ni la considera como aquella a la que le debe explicaciones ya que es de ella de quien se nutre.

Categoría **EGO**

- Gobierno y Sociedad: la compañía no asume una postura comprometida con la política ni asume una actitud de aliento para con sus colaboradores hacia un voto consciente, la importancia de participar en el campo político, etc.

Categoría **EGO**

En síntesis, Stakeholder N°5 (Analista Sr de Compras):

el resultado general que arrojan las respuestas en este Cuestionario individual ubican a la empresa en la categoría **EGO**

**Stakeholder N°6** (Responsable de RSE)

- Valores y Transparencias: el colaborador consultado entiende que la estudiada es una empresa que despliega conductas claras y transparentes tanto para con su entorno externo como de puertas hacia adentro.

Categoría **RESP**

- Público Interno: el consultado considera que la empresa además de cumplir con las obligaciones determinadas por la ley, se ocupa y preocupa por ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivarlos, los cuida y valora positivamente, etc.

Categoría **RESP**

- Medio Ambiente: el consultado entiende que no existen conductas, por parte de la compañía, tendientes al cuidado del medio ambiente, de ningún tipo: ni de reparación por el impacto negativo propio de cada empresa ni de prevención.

Categoría **EGO**

- Proveedores: a partir de sus respuestas se entiende que el colaborador no considera que la compañía entable, con sus proveedores, vínculos cuidados más allá de lo estrictamente legal. No implementa cuidados extras tendientes al cuidado de ellos, etc.

Categoría **EGO**

- Consumidores y Clientes: el colaborador considera que la empresa valora positivamente el trato con ellos, cuida a los mismos, a través de sus servicios, los escucha, los atiende, generando con estos un vínculos cuidado y de preferencia, socialmente responsable.

Categoría **RESP**

- Comunidad: según el colaborador, la empresa no pareciera preocuparse ni ocuparse por la comunidad circundante a ella, no la toma en cuenta ni la considera como aquella a la que le debe explicaciones –haciendo caso omiso al hecho de que sea de ella de quien se nutre.

Categoría **EGO**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Gobierno y Sociedad: el colaborador consultado considera que la compañía asume una postura comprometida con la política y lleva adelante una actitud de aliento para con sus empleados hacia un voto consciente y la importancia de participar en el campo político, etc.

Categoría **FILA**

En síntesis, Stakeholder N°6 (Responsable de RSE):

el resultado general que arrojan las respuestas en este Cuestionario individual ubican a la empresa en la categoría **FILA**

**Stakeholder N°7** (Cliente)

- Valores y Transparencias: el consultado entiende que la empresa no manifiesta conductas claras o transparentes y que no se conoce ningún código de ética que rija dentro de ella.

Categoría **EGO**

- Público Interno: más allá de cumplir con las obligaciones determinadas por la ley, el stakeholder consultado considera que la empresa no se preocupa por ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro ni busca incentivar los cuidados con higiene y salud, etc.

Categoría **EGO**

- Medio Ambiente: el cuestionado sostiene que no existen -por parte de la compañía- conductas tendientes al cuidado del medio ambiente, de ningún tipo (ya sean de reparación -por el impacto negativo propio de cada empresa- o de prevención).

Categoría **EGO**

- Proveedores: a partir de sus respuestas se entiende que el colaborador no considera que la compañía entable con sus proveedores, vínculos cuidados, más allá de lo estrictamente legal. No implementa cuidados extras, tendientes al cuidado de ellos, etc.

Categoría **EGO**

- Consumidores y Clientes: considera que la empresa valora positivamente el trato con ellos, cuida a los mismos a través de sus servicios, los escucha y los atiende, generando con ellos un vínculos cuidado y de preferencia, socialmente responsable.

Categoría **FILA/RESP**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Comunidad: en opinión del stakeholder en cuestión, la empresa parece preocuparse y ocuparse por la comunidad circundante a ella, la toma en cuenta y la considera como aquella a la que le debe explicaciones ya que es de ella de quien se nutre.

Categoría **FILA**

- Gobierno y Sociedad: la compañía no asume una postura comprometida con la política ni una actitud de aliento para con sus colaboradores hacia un voto consciente, la importancia de participar en el campo político, etc.

Categoría **EGO**

En síntesis, Stakeholder N°7 (Cliente):

el resultado general que arrojan las respuestas en este Cuestionario individual ubican a la empresa en la categoría **FILA**

## **B. Análisis de Técnicas Cualitativas**

### **6. 3. Análisis de las Entrevistas Semi-estructuradas en profundidad**

Para el análisis categorial de las entrevistas se tienen en cuenta los ejes centrales que componen el concepto de RSE y con los que se vienen trabajando. Esto significa que se analiza el contenido de las mismas a la luz de las siguientes dimensiones/temas:

- Valores y Transparencia
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores y Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

(A) Comenzaremos con la entrevista 1: *Responsable de RSE - Gerente de RRHH.*

El análisis de la entrevista semi-estructurada a la *Responsable de RSE* da cuentas de una empresa que lleva adelante tareas de filantropía, las mismas acciones son contadas en el año y no las menciona como partes de la misión misma de la compañía; la misma Responsable de RSE confunde acciones de RSE con altruismo y

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

filantropía, la empresa no hace balances sociales ni acciones acerca del cuidado del medio-ambiente.

Asimismo, no reconoce a la empresa como actor social que debe asumir responsabilidades sociales más allá de generar puestos de trabajo (ésta es una opinión propia de estadios previos al concepto de RSE).

A continuación, algunos pasajes de la entrevista significativos respecto de las dimensiones en análisis y las categorías de RSE correspondientes.

- (comunidad: término filantropía vs rse): *"tiene que ver con acciones sociales, cercano al altruismo (...) acciones filantrópicas es más o menos lo mismo que acciones de RSE..."*. Categoría **FILA**
- (comunidad: empresa como actor social): *"... la responsabilidad de una empresa es generar lucro para sí (...) creo que sí: las empresas, al crear tantísimos puestos de trabajo, ya con eso están cumpliendo una gran función social..."*. Categoría **EGO**
- (Medio-ambiente): *"no hemos hecho ninguna acción de RSE en cuanto a medio-ambiente... no somos una empresa que contamine, pero en algún momento podríamos hacer algo, es una buena idea..."*. Categoría **EGO**
- (Balances sociales): *"no realizamos"*. Categoría **EGO**

Cuadro 9: Entrevista 1, dimensiones y categorías

<b>Entrevista Semi-estructurada a Responsable de RSE</b>		
<b>Comunidad</b>	<b>Término filantropía vs rse</b>	<b>FILA</b>
	<b>Empresa como actor social</b>	<b>EGO</b>
<b>Transparencia/Gob. Corp.</b>	<b>Balances Sociales</b>	<b>EGO</b>
<b>Medio Ambiente</b>		<b>EGO</b>

(B) Entrevista Semi-estructurada al *Analista Semi Senior de Selección, Capacitación y Desarrollo, RRHH.*

El análisis de la entrevista da cuentas de una empresa que lleva adelante tareas de filantropía, aisladas y puntuales (2 ó 3 veces al año, enuncia la entrevistada).



También comenta que la empresa se maneja, en algunos casos, con contratos encubiertos, que no hay buenos sueldos, que las posibilidades de progreso están truncas y que no se respeta -en lo real- el horario de ingreso y egreso.

En síntesis, esto da cuentas de que no se puede hablar de una empresa que lleva adelante una política evolucionada de RSE. Categoría EGO/FILA

A continuación, algunos pasajes de la entrevista significativos de su opinión acerca de las características de la empresa:

- (público interno; posibilidad de desarrollo): *"... y aunque estoy para ser promocionada, no hay ascensos (...) no me dieron el ascenso que me corresponde... no se lo están dando a nadie..."*. EGO
- (público interno; remuneraciones): *"... la empresa no se caracteriza por tener sueldos altos, más bien está siempre un poco por debajo de la media (...) la verdad es que podría estar ganando un poco más..."*. EGO
- (público interno; modalidad de contrato) *"... un alto porcentaje de mis compañeros son free-lance, pero es un free-lance medio raro (...) son contratos en negro, encubiertos..."*. EGO
- (público interno; equilibrio vida laboral-vida personal) *"... nadie-nadie se va a las 18 hs..."*. EGO
- (transparencia; gobierno corporativo): *"... es un grupo empresario bastante cuestionado..."*. EGO
- (comunidad: acciones de RSE) *"... a veces, la empresa hace alguna movida de RSE, 2 ó 3 veces al año"; (¿empresa genuinamente comprometida?) "... y, más o menos..."*. FILA
- (acciones tendientes a la protección del medio ambiente): *"nunca"*. EGO

Cuadro 10. Entrevista 2. Dimensiones y categorías

<b>Entrevista Semi-estructurada a Analista SSr de Selecc., Capac. y Desarrollo (RRHH)</b>		
<b>Público interno</b>	<b>Posibilidad de desarrollo</b>	<b>EGO</b>
	<b>Remuneraciones</b>	<b>EGO</b>
	<b>Modalidades de contrato</b>	<b>EGO</b>
	<b>Equilibrio vida laboral-vida personal</b>	<b>EGO</b>
<b>Transparencia / Gobierno Corporativo</b>		<b>EGO</b>
<b>Comunidad</b>	<b>Acciones de RSE</b>	<b>FILA</b>
<b>Medio Ambiente</b>		<b>EGO</b>

(C) Entrevista Semi-estructurada al *Analista Semi Senior de Administración y Liquidación de Personal*.

Análisis de los resultados de dicha entrevista.

El análisis de la entrevista semi-estructurada al *Empleado de Administración de Personal* da cuentas de: una empresa que lleva adelante tareas de filantropía, aisladas y puntuales. Por otra parte, cuenta que se habla acerca de que la empresa evade impuestos, que la remuneración debería ser mejor, que las posibilidades de desarrollo prometidas no son tales, que no se respeta el horario de salida de los empleados y que no hay acciones tendientes al cuidado del medio-ambiente.

En este caso también se puede sostener, claramente, que no se está refiriendo a una empresa con genuinas políticas de RSE.

Categoría **EGO/FILA**

Algunos pasajes de la entrevista significativos para el análisis categorial:

- (público interno: posibilidad de desarrollo/crecimiento): "... *no me han ascendido aún (...) ya pasaron 3 años (...) y eso me desmotiva (...) veo que no le sucede a nadie...*". **EGO**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- (público interno: remuneración): "... un Lic. en RRLL en otra empresa estaría percibiendo más...". EGO
- (público interno; modalidad de contrato): "... hay empleados free-lance, o sea, no le pagan el aguinaldo ni la pre-paga, tampoco la ART (...) y por miedo los empleados no se quejan...". EGO
- (público interno: equilibrio vida personal-empresa): "... el horario es de 9 a 18 pero en realidad, siempre nos quedamos más (...) Hay veces en que me he ido a las 20 hs y mi supervisor a las 21 hs...". EGO
- (público interno; discriminación de género): "... mi jefe no quiere trabajar con mujeres... somos mayoría de varones en mi área...". EGO
- (Transparencia / Gobierno corporativo): "... es una empresa que vive en conflicto con el gobierno (...) se la acusa de evadir impuestos, apelar a paraísos fiscales, (...) se la relaciona con el último gobierno de facto... yo no sé si decirte que es una empresa transparente...". EGO
- (comunidad: acciones de RSE): "... se llevan adelante acciones puntuales que sirven en pequeña escala... ". FILA
- (comunidad: compromiso con temas sociales): "no, ni ahí... a la empresa lo único que le interesa es ganar dinero (...) me parece que es una empresa que hace donaciones de vez en cuando, pero deberían ser mas seguidas...". EGO
- (acciones medio-ambientales): "... no, que yo sepa, nunca". EGO

Cuadro 11. Entrevista, Dimensiones y categorías

<b>Entrevista Semi-estructurada a Analista SSr de Administración y Liquidación de Personal</b>		
<b>Público interno</b>	<b>Posibilidad de desarrollo</b>	<b>EGO</b>
	<b>Remuneraciones</b>	<b>EGO</b>
	<b>Modalidades de contrato</b>	<b>EGO</b>
	<b>Discriminación</b>	<b>EGO</b>
	<b>Equilibrio vida laboral-vida personal</b>	<b>EGO</b>
<b>Transparencia / Gobierno Corporativo</b>		<b>EGO</b>
<b>Comunidad</b>	<b>Acciones de RSE</b>	<b>FILA</b>
	<b>Compromiso con temas sociales</b>	<b>EGO</b>
<b>Medio Ambiente</b>		<b>EGO</b>

#### 6.4. Análisis de la "Observación Participante".

Tal como fue fundamentado en el ítem destinado a las Técnicas e Instrumentos, se tuvieron en cuenta los requisitos metodológicos requeridos para lograr una descripción fiel del objeto de estudio.

Se utilizaron registros narrativos: Notas de Campo y Anecdóticos.

Se comenzará dando ciertos datos de pertenencia a la empresa.

Trabajé en la empresa casi tres años (2011-2013).

Se aplicará el análisis de los temas/dimensiones que caracterizan al tipo de categoría en empresa en cuanto a desarrollo de RSE.

- Trato hacia los empleados.

Ingresé bajo contrato "free-lance" pero cumpliendo un horario de lunes a viernes, de 9:00 hs. a 18:00 hs., en la misma compañía –sin hora de almuerzo- (es decir, una especie de relación de dependencia encubierta). En mi misma situación se encontraba casi el 50% de los empleados de mi Área (Selección de Personal). Yo fui efectivizada casi un año más tarde pero muchos de mis compañeros permanecieron más tiempo bajo esa modalidad de contratación. EGO

- En relación a las remuneraciones, la empresa siempre se manejó con sueldos un poco por debajo de la media; es por ello que el tema de la remuneración era un asunto conflictivo y un factor de descontento entre los empleados. EGO

- El horario se intentaba cumplir; en mi caso en particular, mi jefa era sumamente estricta con el horario de entrada, no así con el de salida (aunque es cierto que me solía llevar trabajo a mi casa). De todas maneras, yo observaba que los empleados de las Áreas de Liquidación de Haberes y de Impuesto, en determinados momentos del mes y/o del año, se quedaban dos o tres horas más de lo establecido – dicho por ellos mismos. EGO

- En cuanto a las promociones, advertía que cuando se generaba una vacante en una posición gerencial o en alguna jefatura, la búsqueda se orientaba hacia alguien externo (fuera de la empresa) por lo que se generaba cierto malestar y desánimo entre los empleados que teníamos interés en crecer. EGO

- Una cosa que recuerdo como dolorosa es el hecho de vivir tan de cerca una situación de discriminación: en una oportunidad, yo, como Selector, estaba buscando cubrir un puesto Junior para Liquidación de Haberes, y entrevisté a un chico con un Curriculum Vitae impecable: Contador Público, egresado de la UCA, con honores, la edad que buscaban (23 años), de presencia impecable, quien se presentó en tiempo y

forma a la entrevista, y a quien yo presenté en la terna de candidatos. Pero el mismo fue rechazado de inmediato porque era sordo-mudo (de nacimiento). Si bien el chico se manejaba perfectamente bien en la ciudad, había estudiado sin inconvenientes e incluso hablé con su fonoaudióloga, (además de manejar inglés, lectura y escritura) y entender absolutamente todo a su interlocutor (en la entrevista me entendió todo, manejaba la lectura de labios y estaba comenzando a hacer algunos sonidos, a través de los cuales se hacía entender) y teniendo en cuenta que el puesto se prestaba, dado que las tareas que debía llevar a cabo no se verían impedidas o interpeladas por su discapacidad, aún así, rechazaron mi propuesta de, al menos, intentarlo.

Vi, por primera vez, frustrada mi intención de hacer de la compañía, un lugar más diverso y rico. EGO

La segunda vez que recuerdo es más sencilla de explicar: la candidata fue rechazada por tener nacionalidad venezolana. EGO

Puedo afirmar desde lo observado que se trata de una empresa que no ha erradicado la discriminación.

- Resto de los stakeholders

Se intentaba mantener, hacia el exterior, -siempre- una buena imagen de la compañía por lo cual se hacía hincapié en el buen trato con los clientes y con los proveedores. Por lo que puedo afirmar que al cliente interno se lo cuidaba bastante menos que a los clientes externos. FILA

- Cuidado del medio ambiente

En referencia a este tema nunca se hizo mención alguna de tomar consciencia al respecto, ya sea ahorrando papel, energía, etc. Por lo que calificaría a la empresa -en este punto- como una empresa indiferente (en términos de Bernardo Kliksberg, 2013). EGO

- Compromiso con temas sociales.

Se han hecho algunas acciones de RSE, de las que yo participé en cada una de ellas. Una vez consistió en ir a pintar la pared de un jardín de infantes; en otra oportunidad, se hizo una donación de \$17.000 (junto a otras dos empresas del Grupo al que pertenece la compañía) a un Hospital; y para las Navidades, se armaban cajas navideñas destinadas a sectores carenciados (aunque los productos navideños que llevaban las cajas corrían por cuenta de los empleados).

Se podría decir, respecto a lo expuesto, que responsabilidad social (RS) no es sinónimo de caridad; ésta última está en la línea de la filantropía. Y, como se viene sosteniendo, filantropía no es lo mismo que RSE. Dichas acciones, que a mi entender sirven para tranquilizar consciencias o mejorar imágenes, desde ya, pueden colaborar en algo muy puntual. De todas maneras, claramente, no se ven en ellas, reales compromiso y convicción de transformar la realidad. FILA

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- Transparencia. Buen gobierno corporativo.

En general, es una empresa que pertenece a un grupo empresario bastante cuestionado en sus modos de proceder. En lo personal esto no me consta pero se ha visto acusado de evadir impuestos, pagar coimas, derribar gobiernos democráticos y hasta de haber estado vinculado con la última dictadura militar.

No podría aseverar todo ello pero tampoco podría decir que es una empresa transparente en términos concluyentes. EGO

CUADRO 12. Observación participante. Dimensiones y categorías

Observación Participante (Analista de RRHH)		
Público Interno	Trato hacia los colaboradores	EGO
	Remuneraciones	EGO
	Equilibrio vida laboral-fliar.	EGO
	Posib. De desarrollo	EGO
	Políticas de inclusión	EGO
Trato con el resto de los stakeholders		FILA
Medio Ambiente		EGO
Comunidad		FILA
Transparencia. Buen gobierno corporativo		EGO

**6.5. Integración final de los resultados**

A continuación, se procederá a vincular los resultados de las distintas técnicas utilizadas, tanto cuanti como cualitativas, con el fin de evaluar el proceso y extraer algunas conclusiones y reflexiones al respecto.

Comenzaremos con la presentación de los Cuadros específicos.

Cuestionario Inicial de RSE – IARSE	
Responsable de RSE (RRHH)	FILA

<b>Cuestionario en profundidad de RSE- IARSE</b>	
Stakeholder 1	<b>EGO</b>
Stakeholder 2	<b>FILA</b>
Stakeholder 3	<b>FILA</b>
Stakeholder 4	<b>EGO</b>
Stakeholder 5	<b>EGO</b>
Stakeholder 6	<b>FILA</b>
Stakeholder 7	<b>FILA</b>

<b>Entrevista Semi-estructurada a Responsable de RSE</b>		
<b>Comunidad</b>	<b>Término filantropía vs rse</b>	<b>FILA</b>
	<b>Empresa como actor social</b>	<b>EGO</b>
<b>Transparencia/Gob. Corp.</b>	<b>Balances Sociales</b>	<b>EGO</b>
<b>Medio Ambiente</b>		<b>EGO</b>

<b>Entrevista Semi-estructurada a Analista SSr de Selecc., Capac. y Desarrollo (RRHH)</b>		
<b>Público interno</b>	Posibilidad de desarrollo	<b>EGO</b>
	Remuneraciones	<b>EGO</b>
	Modalidades de contrato	<b>EGO</b>
	Equilibrio vida laboral-vida personal	<b>EGO</b>
<b>Transparencia / Gobierno Corporativo</b>		<b>EGO</b>
<b>Comunidad</b>	Acciones de RSE	<b>FILA</b>
<b>Medio</b>	<b>Ambiente</b>	<b>EGO</b>

<b>Entrevista Semi-estructurada a Analista SSr de Administración y Liquidación de Personal</b>		
<b>Público interno</b>	Posibilidad de desarrollo	<b>EGO</b>
	Remuneraciones	<b>EGO</b>
	Modalidades de contrato	<b>EGO</b>
	Discriminación	<b>EGO</b>
	Equilibrio vida laboral-vida personal	<b>EGO</b>
<b>Transparencia / Gobierno Corporativo</b>		<b>EGO</b>
<b>Comunidad</b>	Acciones de RSE	<b>FILA</b>
	Compromiso con temas sociales	<b>EGO</b>
<b>Medio Ambiente</b>		<b>EGO</b>



Observación Participante (Analista de RRHH)		
Público Interno	Trato hacia los colaboradores	EGO
	Remuneraciones	EGO
	Equilibrio vida laboral-fliar.	EGO
	Posib. De desarrollo	EGO
	Políticas de inclusión	EGO
Trato con el resto de los stakeholders		FILA
Medio Ambiente		EGO
Comunidad		FILA
Transparencia. Buen gobierno corporativo		EGO

Como se observa en los cuadros, los resultados arrojados indican que, para la mayoría de los stakeholders consultados, la empresa en cuestión pertenece a un estadio previo al de RSE entendida como Responsabilidad, compromiso, integración y desarrollo con la comunidad social.

Hay unicidad de criterio al indicar que cada una de las dimensiones estudiadas que conforman el concepto de "empresas socialmente responsable" aplican a las categorías EGO o FILA, es decir, la compañía a la que se hace referencia en el presente trabajo no es una compañía considerada socialmente responsable a pesar de que ha comenzado a transitar ese camino. Es por ello que hoy ella se encontraría ubicada en el estadio de la filantropía.

Aclaración: antes de pasar a la instancia de las conclusiones, no quisiera dejar de mencionar que, en función de la reducida muestra analizada, no pueden generalizarse sus resultados, pero aportan una perspectiva delimitada sobre la cuestión de la RSE en la compañía en cuestión.

## 7. Conclusión

Conforme lo trabajado a lo largo de la presente investigación, se llega a la conclusión – acotada por la muestra pequeña utilizada, y por tanto sin el objetivo de generalizar sus resultados pero mostrando una tendencia referida a la delimitación establecida - que la empresa en cuestión no es una corporación que pueda calificarse, en el estricto sentido del término, como una empresa socialmente responsable puesto que sus acciones de cara a la ayuda social, cuando las hay, son del tipo “filantrópicas”.

Si bien es una compañía que ha comenzado a entender la real importancia de lo que su entorno ve de y en ella, y de ahí que ha empezado a realizar tareas de ayuda social, éstas son de tipo “asistencialistas”: son puntuales, aisladas y, muchas veces, usadas como estrategias de marketing social.

La compañía, aún, no se encuentra en una instancia en donde la RSE se encuentre en el corazón mismo de la misión de ella.

Si tomamos la perspectiva que plantea Bernardo Kliksberg (2013) y repasamos, ítem por ítem -y a la luz de la información con la que contamos (obtenida de los stakeholders consultados)- las características de la RSE, aplicada en este caso de empresa particular, se puede concluir lo siguiente:

A) Políticas que respeten los derechos del personal y favorezcan su desarrollo.

Se podría decir que la empresa en cuestión no cumple con este ítem; se viene sosteniendo que, al margen de que una empresa pueda pregonar RSE debe, ante todo, ejercerla de puertas adentro y con su propio personal.

En este punto, se ha visto que esta empresa tiene un porcentaje de empleados bajo contratos “encubiertos” (son empleados que trabajan en relación de dependencia pero figuran como free-lancers); también se ha visto que las remuneraciones no siempre son justas, como tampoco lo son las posibilidades de crecimiento y capacitación; se ha tenido acceso a información que dice que, en determinados sectores de la empresa, se evita contratar a mujeres, con lo cual, se podría sostener que es una empresa que no ha eliminado temas de discriminación de género; y en cuanto al equilibrio vida familiar-vida laboral, varios de sus empleados coincidieron en que éste no se respeta.

B) Transparencia y buen gobierno corporativo:

Se podría decir que este punto es bastante controversial; según sus propios colaboradores, se trata de un grupo empresario que no maneja información clara, que las decisiones de ascenso no siempre son justas y que el sistema de remuneraciones

no es equitativo; que muchas veces se manejan con políticas de "miedo" (el empleado no reclama ser contratado en blanco por miedo al despido, y se comenta que es una empresa que evade impuestos (esto no es algo que se haya podido constatar fehacientemente, pero dicha información es de público conocimiento).

C) Juego limpio con el consumidor:

En general, este es un ítem que suele respetarse un poco más, según sus propios empleados. Aparentemente, es una empresa que tiene incorporado en su cultura organizacional el cuidado del cliente y del consumidor como un valor importante.

D) Protección del medio-ambiente:

No se cumple. Si se toma en cuenta el concepto de empresa pro-verde, del cual también se ha hecho mención en el presente trabajo, y se lo relaciona con el concepto de sustentabilidad, podría decirse que dicha corporación, lejos de ser una empresa pro-verde (que apunta a la sustentabilidad y a formar consumidores responsables, concientizando a sus stakeholders de la importancia del cuidado medio-ambiental así como también llevando a cabo activamente acciones tendientes a minimizar el impacto negativo que toda empresa genera) es una empresa –según la clasificación de Bernardo Kliksberg (2013)- de tipo "indiferente". No genera grandes daños medio-ambientales (aunque está visto que toda empresa de esas dimensiones genera algún impacto negativo, por mínimo que sea) pero tampoco asume una actitud de compromiso ecológico.

E) Integración a los grandes temas sociales:

No se cumple. Si bien la empresa se ha esmerado -en alguna que otra oportunidad- en llevar a cabo acciones solidarias, las mismas, como se ha visto, son aisladas, puntuales y no son entendidas como verdaderas acciones de compromiso con la comunidad.

Por otra parte, dichas acciones no surgen de un diálogo mano a mano con el entorno, posterior a un diagnóstico de situación, que luego, una vez realizada la acción social, tiene una continuidad y un seguimiento, etc. Sino que son acciones más de tipo caritativas que, en muchos casos, parecieran ser acciones de marketing con el mero objetivo de mejorar una imagen corporativa (más que reales acciones de compromiso social). Claramente, son acciones que entendemos como "filantrópicas".

F) Ausencia de un doble código de ética:

No se cumple, aparentemente. Son los propios empleados de la empresa lo que dicen que, en general, es un empresa que se maneja con dobles discursos, reglas y normas poco transparentes, información que a veces se torna confusa, etc.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

En base a todo lo anteriormente expuesto, se podría concluir que se estaría frente a una empresa de tipo FILANTRÓPICA.

Lectura similar se puede realizar si, por ejemplo, se toma como coordenadas de análisis el Pacto Global y, desde ahí, se echa un vistazo a la empresa a la luz de cada uno de sus Diez Principios.

Lo mencionado, a continuación.

#### Principios del Pacto Mundial/Global.

##### Derechos Humanos.

- 1) *Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.*

NO SE CUMPLE. Como se ha visto, la empresa en cuestión posee colaboradores bajo contratos encubiertos, excede la cantidad de horas diarias de trabajo estipuladas, entre otras cosas.

- 2) *Las empresas no deben ser cómplices en la vulneración o abuso de los derechos humanos.*

NO SIEMPRE SE CUMPLE. Ídem ítem anterior.

##### Normas Laborales.

- 3) *Las empresas deben apoyar la libertad de asociación/afiliación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.*

NO SE CUMPLE. Están prohibidos los gremios y los sindicatos.

- 4) *Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.*

SÍ, SE CUMPLE. Ninguno de las personas consultadas mencionó la existencia de algo semejante.

- 5) *Las empresas deben abolir cualquier forma de trabajo infantil.*

SÍ, SE CUMPLE. No hay mano de obra infantil.

- 6) *Las empresas deben eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.*

NO SE CUMPLE. Lamentablemente, hay sectores de la compañía en donde hay discriminación de género (preferencia por contratar empleados masculinos). También se ha visto discriminación por discapacidad física y por nacionalidad.

Medio Ambiente.

*7) Las empresas deberán mostrar un enfoque preventivo a los retos medio-ambientales.*

NO SE CUMPLE. Las acciones de cara al cuidado del medio-ambiente son nulas.

*8) Las empresas deberán promover mayor responsabilidad ambiental.*

NO SE CUMPLE. Ídem ítem anterior.

*9) Las empresas deben alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.*

NO SE CUMPLE. Ídem ítems anteriores.

Anticorrupción.

*10) Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.*

NO SE CUMPLE. Es de público conocimiento que, la empresa de servicios en cuestión, pertenece a un grupo empresario acusado, históricamente e innumerables veces, de conductas delictivas tales como el lavado de activos, la evasión fiscal y la cercanía con los gobiernos de turno.

Se puede sostener, nuevamente, que la empresa no cumple con todos los principios que promueve el Pacto Global, motivo por el cual no puede ser considerada una empresa socialmente responsable.

Es, en todo caso, una empresa que lleva adelante acciones de filantropía.

Balances sociales”

Desde la perspectiva de Chiavenato, I. (1998) -y teniendo en cuenta la implementación de balances sociales como instrumentos para delimitar y definir la responsabilidad social- la empresa se ubicaría en la primera de las tres etapas: en la etapa política, es decir, en esa fase en que la dirección de la empresa recién está comenzando a tomar conciencia de la necesidad de implementar el balance social

como instrumento de relaciones públicas. Aún le falta un largo camino para llegar a la tercera etapa en donde los objetivos sociales se tratan de igual manera que los objetivos económicos y en la cual el balance social se convierte en un sistema de información del comportamiento socialmente responsable de la empresa, dirigido al público.

Empresa "charco".

Desde la propuesta conceptual que propone Arie de Geus (1997), bien se podría ubicar a la empresa estudiada en la categoría de "empresa-charco" (en contraposición a la empresa-río) debido a que cumple con todas sus características.

A continuación, se justificará esta denominación.

En primer lugar, se podría afirmar que sus empleados son considerados "eso": empleados, o incluso aún, "recursos humanos". No se vislumbra, en ninguno de los discursos de los empleados, que ellos conformen "comunidades de trabajo", al estilo de las empresas-río. Ellos son considerados "activos", extensiones de los activos del capital de la empresa.

Asimismo, no pareciera que sus miembros tuvieran un gran sentido de la identidad en referencia a la compañía para la cual trabajan y de la que son parte. Por el contrario, hablan de ella con cierta distancia y desde una postura muy crítica, de poca valoración positiva.

En líneas generales, también se puede entender que en dicha compañía rige una modalidad "controladora": controlar horarios, con consignas verticalistas, en donde poco rige la confianza.

Asimismo, se ve una actitud controladora frente a la diversidad. En relación a ella, las empresas consideradas "aprendientes" o vivientes, son organizaciones en donde coexisten –perfectamente- la diversidad y la cohesión. Es decir, por un lado, sus miembros trabajan en equipo, de manera conjunta y cohesionada pero se tolera la diferencia, puesto que la diversidad es vista como una manera de enriquecer.

En la empresa en cuestión, no hay posibilidad frente a lo diverso: lo diferente se descarta. Ello se ve, claramente, al momento de discriminar el ingreso de colaboradores por cuestiones de género, de discapacidad e incluso de edad o nacionalidad.

Se busca homogeneidad pero no se encuentra en ella cohesión ni identidad. Pareciera no haber valores comunes entre todos ellos.

El personal es reclutado por su destreza pero, es probable que, la mayoría de ellos, nunca sea parte de "la elite" de la empresa.

Hay un contrato implícito que es el de entregar el tiempo y la destreza de cada uno (motivo por cual fue seleccionado, entre otros tantos recursos) a cambio de un dinero.

Los empleados, en general, no sienten lealtad con la compañía; y esto es lo que, se ve, sucede en nuestra empresa estudiada.

Por otra parte, en una organización de controles jerárquicos, "verticalista", como se la ha definido, hay poco lugar (o nulo) para el aporte de nuevas ideas y propuestas.

De la misma manera en que no hay lugar para propuestas novedosas, tampoco se hace real hincapié en el aprendizaje de sus miembros: esto se vislumbra en cada entrevista de los empleados consultados, cuando resaltan la poca posibilidad de crecer en labores, responsabilidades, jerarquías y sueldos.

Esto es, no se trata -a las claras- de una compañía aprendiente en la que el éxito de la misma está en el aprendizaje de sus miembros quienes, a su vez, son parte de una comunidad cohesiva con identidad y sentimiento de pertenencia.

Como empresa "económica" que es (el autor lo utiliza como sinónimo de "empresa-charco"), se caracteriza por tener un objetivo claro: la rentabilidad como primera meta.

En dicha empresa pareciera que todo se rige con un axioma: producir el máximo resultado con el mínimo de recursos utilizados. La idea es, siempre, obtener beneficios para sí.

Es decir, en líneas generales, se puede afirmar que la empresa en cuestión, lejos de ser una empresa-río que pone su ahínco en la longevidad, es una empresa de tipo "charco" en donde la dimensión principal, alrededor de lo que gira todo, es la "rentabilidad".

En síntesis, para concluir, se sostiene que la compañía en cuestión -aunque ha comenzado a recorrer el camino de la RSE- tiene por delante, aún, un largo trayecto.

Por el momento, permanece en el estadio de las acciones de filantropía y, si bien es el paso necesario e inevitable, es sólo el primero.

La empresa tiene por delante la tarea de entender que estas acciones, si no son asumidas con real compromiso y alineadas a la misión misma de la empresa, no serán más que acciones aisladas que serán -cada vez más- interpretadas por los stakeholders y la comunidad como estrategias de marketing.

Es necesario por tanto, y nos interesa plantearlo desde el área de los RRHH, reflexionar en estrategias transformadoras hacia una mayor evolución en esta problemática.

## 8. Propuestas

Desde el enfoque socio-crítico, se sostiene que el investigador debe asumir un rol activo en su labor. Es decir, no ser sólo un mero observador de la realidad sino un verdadero militante de ella.

Se entiende, entonces, que el rol como investigador y profesional de los RRHH no se debería limitar a la búsqueda y obtención de información de lo que sucede en la realidad sino que debería tener más que ver con la de convertirse en un facilitador del cambio de la misma: un posibilitador de crecimiento y evolución de las organizaciones en el tema de RSE.

Un accionar realista podría ser **afirmar** aquellas dimensiones en que se obtuvo una evaluación **FILA** y desarrollar las que obtuvieron la categoría **EGO**.

En tal sentido, se sugieren las siguientes propuestas:

En primer lugar, sería interesante dar a conocer los resultados a la empresa en la que se llevó a cabo el presente trabajo de investigación, dado que los mismos son significativos. Acercar a las posiciones gerenciales, no sólo los resultados de la investigación sino también el material bibliográfico consultado, los datos y las estadísticas argentinas y mundiales que muestran y demuestran -a las claras- las ventajas de llevar adelante buenas políticas de RSE.

Brindarles a los Responsables de RSE y a la Gerencia información sobre las tendencias en materia de compromiso social corporativo y las nuevas modalidades de gestionar las empresas, facilitándoles ejemplos de empresas que ya han comenzado a recorrer este camino.

Educar sobre la diferencia entre filantropía y RSE y enumerar las ganancias y ventajas que las políticas serias y reales de RSE le generan a la comunidad y no sólo a ella sino también las ganancias que obtienen las propias empresas en términos económicos.

Guiarlos en la implementación de nuevas acciones y objetivos respecto de acciones de RSE, a la luz de alguno de los mencionados instrumentos, como por ejemplo, el Pacto Global o la Guía del IARSE.

Suministrar datos de países como Suecia, Noruega y Dinamarca -que están a la vanguardia en este tema- para que puedan servirse de su ejemplo y mejorar sus prácticas para que puedan realizar el salto cualitativo del que habla Bernardo Kliksberg (2013) dejando de ser una empresa filantrópica para pasar a ser una empresa socialmente responsable.

En cuanto a propuestas concretas, se sostiene que la Responsabilidad Social Empresaria es un diálogo con la realidad, con lo cual, proponerle acciones puntuales y delimitadas a la compañía (de antemano e hipotéticas) sería contradecir esta perspectiva. En todo caso, se debería proponer a la empresa que se acerque a la



comunidad, a su entorno más próximo, a su barrio, se involucre en temas sociales y, conforme las problemáticas que dicho entorno estuviese atravesando, que la empresa piense posibles aportes y soluciones.

No obstante ello, se le sugeriría a la empresa que, sin perder de vista su objetivo económico (el lucro) debería poder pensar en la importancia de crear valor social. Es decir, acercarle y proponerle a esta compañía una mirada renovadora de la economía; una economía desde un marco de valores humanos y sustentables; en palabras de Bernardo Kliksberg (2013) "*una economía de rostro humano*".

Más allá de ello, y a modo ejemplificador, se podrían pensar algunas ideas que oficiaran de guía-tutor a la hora de encarar propuestas de RSE. A saber:

1. En relación a su Público Interno:

Que la empresa considerara la posibilidad de contratar al 100 % de sus colaboradores en relación de dependencia y en contratos en blanco dejando de lado esas formas de contratos encubiertos que se mencionaron en cada una de las técnicas utilizadas para obtener la información.

Que la compañía pudiera hacer cumplir los horarios de entrada y salida, no exigiéndole -aún de modo solapado- a sus colaboradores quedarse, cada día, horas extras.

2. En relación al Medio Ambiente:

Que la empresa comenzara a hacer campañas de fomento sobre el cuidado del medio ambiente, que se fomentara el cuidado del uso del papel, la importancia de no imprimir si no fuera necesario, fomentar el home-office a los fines de que, una vez por semana, el colaborador pudiera trabajar desde su casa evitando el tráfico, el uso excesivo del medio de transporte, etc.

3. En relación a su comunidad:

Que la empresa no solamente lleve a cabo aisladas acciones de tinte social y comunitario (una vez a una comunidad indígena del nor-este argentino, otra vez a un jardín del barrio) sino que se comprometa de manera sostenida y por un período de tiempo largo y continuado, a ofrecer ayuda permanente, de modo que sea una actividad más de tipo RSE que filantrópica.

Resulta esperanzador que el profesional de RRHH se convierta en promotor activo de este compromiso social.

## 9. Referencias

- Albretch, K. (1998). *Servicio al cliente externo*. Barcelona: Paidós.
- Argandoña, A., y Morel Berendson, R. (julio, 2009). La Lucha contra la corrupción: una perspectiva empresarial. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de la Universidad de Navarra, 04*, 01-38.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boso, R. (2014). *Hacia una comprensión sobre el significado del trabajo en jóvenes universitarios de centros urbanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. (Tesis de doctorado en Psicología). Universidad del Salvador. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- De Geus, A. (1997). *La empresa viviente*. Buenos Aires: Granica.
- Fuertes, F., Goyburu, M. L., y Kosacoff, B. (agosto, 2006). La Responsabilidad Social Empresaria: ¿sólo un discurso? *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas*.
- Galeano, E. G. (Entrevistado), & Barberá, J. (Director y Presentador). (2011). *Singulars* [Programa de televisión]. España: Televisión de Cataluña S.A.
- Gelman, J. (marzo, 1988). Reportaje a Juan Gelman. *HUMOR, 215*.
- Hernández Sampieri, A. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw- Hill
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria. (2005). *Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria para PYMES*. Córdoba: Pugliese Siena.
- Kliksberg, B. (agosto, 2012). La importancia de hacer RSE. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria, 07*, 08-09.
- Kliksberg, B. (noviembre, 2012). El mundo tiene más necesidad que nunca de RSE. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria, 10*, 28-34.
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para Empresarios*. Buenos Aires: Distal.
- Leguizamón, M. L. (noviembre, 2013). Las empresas estatales tienen la oportunidad de ser pioneras. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria, 10*, 25-27.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Licha, I. (comp.) (2012). *Enseñanza de la Responsabilidad Social Empresarial: retos de las Universidades en Iberoamérica*. Buenos Aires: Sudamericana.

Mayorga, D. V. (2004). *Estudio sobre la vinculación entre la satisfacción de los clientes y empleados en una empresa de servicios. Argentina 2004: un entorno comercial incierto* (Tesis de Maestría). Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires.

Merlino, A. (2009). *Investigación cualitativa en Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Cengage Learning Arg.

Minnicelli, A., Saravia, F., y Jasler, V. (2013). *Pequeño Diccionario de la Responsabilidad Social*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación Observatorio de Responsabilidad Social.

Passarelli, F. E. (agosto, 2012). El capital social. La base de apoyo para una RSE sustentable. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria*, 07, 42-44.

Sánchez-Urán Azaña, Y., y Grau Ruiz M.A. (2013). *Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Madrid: Grupo 5.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

United Nations. The Global Compact. (Actualización 2007). *El Pacto Mundial*. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>

Taraman, I. (abril, 2013). Empresas, atención: la diferencia importa. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria*, 15, 10-12.

Taraman, I. (junio, 2013). El efecto RSE en el interior del país. *FONRES Responsabilidad Social Empresaria*, 17, 15-18.

Zanek, G., y Lopez C. C. (abril, 2013). ¿Es posible hacer RSE sin dinero? *FONRES Responsabilidad Social Empresaria*, 15, 38-39.

# ANEXOS

# CUESTIONARIO INICIAL DE RSE (IARSE)

<b>CUESTIONARIO INICIAL DE RSE (IARSE)</b>
--

**CONSIGNA:**

**SEÑALE CON UNA CRUZ LA FRASE QUE MAS IDENTIFICA A SU EMPRESA**

**GRILLA de PREGUNTAS**

**1) Sobre Responsabilidad Social Empresaria:**

- a) Es el primer contacto que tengo con ese tema
- b) Tengo pocos conocimientos
- c) Estoy buscando ampliar los conocimientos que tengo

**2) Respecto a las obligaciones legales, mi empresa:**

- a) Encuentra imposible cumplir con las normas y obligaciones legales
- b) Cumple con la mayoría de las normas y obligaciones legales
- c) Tiene las normas y obligaciones legales como prioridad

**3) Ética, para mí, es:**

- a) Un concepto, aún, abstracto
- b) Fácil de ser entendida, sin embargo difícil de ser aplicada
- c) La base de la fundamentación de las relaciones humanas

**4) Con relación a la forma de lidiar con las personas en mi empresa:**

- a) Trato a cada una como merece ser tratada
- b) Busco tratar a todas de manera similar para no generar conflictos
- c) Busco identificar las necesidades de cada empleado y atenderlas siempre que sean posibles

**5) Sobre Medio Ambiente:**

- a) Dificilmente pienso sobre eso
- b) Me preocupo por ello, pero no he realizado nada al respecto
- c) Procuo respetar el medio ambiente e incentivo a otros a realizar lo mismo, con soluciones prácticas

**6) Cuando me relaciono con mis proveedores:**

- a) Constantemente tengo conflictos y siempre me siento perjudicado
- b) Tengo una relación amigable
- c) Busco que los proveedores que sean mis socios, tengan principios similares a los míos y contribuyan para mis negocios

**7) Con relación a mis clientes y consumidores:**

- a) Los clientes son importantes, pero es imposible agradarles
- b) Trato de considerar los clientes al tomar mis decisiones
- c) Trato a mis clientes como me gustaría ser tratado por mis proveedores

**8) Si yo pudiera escuchar lo que las personas de la comunidad dicen respecto de mi empresa, ciertamente sería una de estas frases:**

- a) "¡Ruego para que ellos progresen mucho y se muden hacia otro lugar!"
- b) "¡Sr.! Si van a contratar a alguien en la empresa en que trabaja, ¿usted me avisaría?"
- c) "¡Las cosas mejoraron mucho después que el personal de la empresa llegó por aquí!"

**9) En épocas de elecciones, en mi empresa:**

- a) Está prohibido discutir sobre política... ¡Ya alcanzan con las complicaciones por causa del fútbol!
- b) Las personas tienen libertad para divulgar las "virtudes" que quieran de los candidatos
- c) Intento concientizar a los empleados y a la comunidad de la importancia del voto, y cuando es posible, organizamos debates sobre el asunto

**RESULTADOS:**

**Cantidad de Respuestas "A":**

**Cantidad de Respuestas "B":**

**Cantidad de Respuestas "C":**

**CUESTIONARIO INICIAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

**IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria)**

Fecha de administración: 06/05/2013

Posición: Gerente de RRHH - Responsable de RSE

**CONSIGNA:**

**SEÑALE CON UNA CRUZ LA FRASE QUE MAS IDENTIFICA A SU EMPRESA**

**GRILLA de PREGUNTAS**

**1) Sobre Responsabilidad Social Empresaria:**

- a) Es el primer contacto que tengo con ese tema
- b) Tengo pocos conocimientos
- c) Estoy buscando ampliar los conocimientos que tengo **X**

**2) Respecto a las obligaciones legales, mi empresa:**

- a) Encuentra imposible cumplir con las normas y obligaciones legales
- b) Cumple con la mayoría de las normas y obligaciones legales **X**
- c) Tiene las normas y obligaciones legales como prioridad

**3) Ética, para mí, es:**

- a) Fácil de ser entendida, sin embargo difícil de ser aplicada **X**
- b) Un concepto, aún, abstracto
- c) La base de la fundamentación de las relaciones humanas

**4) Con relación a la forma de lidiar con las personas en mi empresa:**

- a) Trato a cada una como merece ser tratada
- b) Busco tratar a todas de manera similar para no generar conflictos **X**
- c) Busco identificar las necesidades de cada empleado y atenderlas siempre que sean posibles

**5) Sobre Medio Ambiente:**



- a) Dificilmente pienso sobre eso
- b) Me preocupo por ello, pero no he realizado nada al respecto **X**
- c) Procuro respetar el medio ambiente e incentivo a otros a realizar lo mismo, con soluciones prácticas

**6) Cuando me relaciono con mis proveedores:**

- a) Constantemente tengo conflictos y siempre me siento perjudicado
- b) Tengo una relación amigable **X**
- c) Busco que los proveedores que sean mis socios, tengan principios similares a los míos y contribuyan para mis negocios

**7) Con relación a mis clientes y consumidores:**

- a) Los clientes son importantes, pero es imposible agradecerles
- b) Trato de considerar los clientes al tomar mis decisiones **X**
- c) Trato a mis clientes como me gustaría ser tratado por mis proveedores

**8) Si yo pudiera escuchar lo que las personas de la comunidad dicen respecto de mi empresa, ciertamente sería una de estas frases:**

- a) "¡Ruego para que ellos progresen mucho y se muden hacia otro lugar!"
- b) "¡Sr.! Si van a contratar a alguien en la empresa en que trabaja, ¿usted me avisaría?" **X**
- c) "¡Las cosas mejoraron mucho después que el personal de la empresa llegó por aquí!"

**9) En épocas de elecciones, en mi empresa:**

- a) Está prohibido discutir sobre política... ¡Ya alcanzan con las complicaciones por causa del fútbol!
- b) Las personas tienen libertad para divulgar las "virtudes" que quieran de los candidatos **X**
- c) Intento concientizar a los empleados y a la comunidad de la importancia del voto, y cuando es posible, organizamos debates sobre el asunto

**RESULTADOS:**

Cantidad de Respuestas "A": 1 (una)

Cantidad de Respuestas "B": 7 (siete)

Cantidad de Respuestas "C": 1 (una)

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Qué significa...

*"... significa que la empresa está demostrando tener un interés en el ámbito de la RSE y estos indicadores podrán auxiliarlo a encontrar los medios para lidiar con ese tema..."*

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

# CUESTIONARIO EN PROFUNDIDAD DE RSE (IARSE)

**CUESTIONARIO EN PROFUNDIDAD DEL IARSE**

**(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresario)**

Este cuestionario está compuesto de 37 preguntas, divididas a su vez en 7 temas.

Para cada pregunta, existen 4 alternativas posibles de respuestas, se debe señalar la que mejor describe la acción de la empresa en relación al tema específico del que se está consultando.

La mejor forma de utilizar el cuestionario es reunir personas vinculadas con la empresa en los diversos temas. Se pueden comparar las respuestas de los diferentes grupos de personas involucradas en la compañía (empleados, proveedores, clientes, etc.).

Contiene una FICHA DE EVALUACIÓN con las respuestas del cuestionario y un cuadro de propuestas de acciones (optativo).

Los 7 temas a evaluar en relación a RSE son:

- Valores y Transparencia
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores/Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

A) VALORES Y TRANSPARENCIA

1. La empresa posee un documento, de amplio conocimiento de los empleados, clientes y proveedores, que esclarece cuáles son los comportamientos incentivados por ella, en lo que se refiere a las relaciones personales y comerciales (por ejemplo: una lista de "Valores y Principios" que explicita los valores de la empresa o un "Código de Ética" que especifique la conducta esperada, a partir de la cual ella espera establecer su relación con empleados, clientes, comunidad, proveedores y socios).

- No
- En parte
- En gran parte
- Si

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

2. El documento mencionado en el ítem anterior (Código de Ética) prohíbe expresamente la práctica de pagos o recibos irregulares que tengan como objetivo facilitar negocios, influenciar decisiones en beneficio de la empresa o inducir a las personas a conceder permisos indebidos (por ejemplo: prohíbe propinas, comisiones ilícitas y favores personales, estableciendo reglas claras para la recepción de regalos, brindis, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

3. El documento mencionado -que puede ser llamado "Código de Ética" o "Declaración de Valores de la Organización"- contempla de alguna forma el modo de relación ético y transparente con el gobierno (por ejemplo: prohibiendo trabajos como "caja dos", ocultamientos, explicitando transparencia en los registros en general y en los balances).

- No
- En parte
- En gran parte

- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

4. La empresa tiene balance social y encuentra que ese instrumento puede ayudarlo a medir el impacto de sus operaciones sobre las personas y el medio ambiente y a divulgar sus compromisos futuros en relación a esos temas.

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

## B) PÚBLICO INTERNO

5. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, la empresa se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivar los cuidados con higiene y salud y está abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos (por ejemplo: suspendió el humo en lugares de trabajo, incentiva a los empleados a practicar deportes, los orienta respecto a los cuidados con la postura corporal durante las actividades profesionales, ofrece instalaciones en buenas condiciones de uso, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

6. La empresa ofrece beneficios adicionales que se extienden a la familia del colaborador (plan de salud familiar, canasta básica, orientación sobre prevención de enfermedades, divulgación de campañas de vacunación, etc.).

- No

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

7. En la contratación de empleados, la empresa divulga los criterios objetivos que va a utilizar en la selección de candidatos, como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos, y en el proceso de selección prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos.

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

8. Los criterios utilizados en la selección de personal están exentos de prácticas discriminatorias en relación a cualesquiera de los temas: género, raza, opción sexual, edad y creencias religiosas o políticas, tanto como a personas con discapacidades (por ejemplo, al anunciar vacantes, la empresa no utiliza términos como "edad máxima 40 años", "buena apariencia", "sexo masculino", etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

9. En la empresa no son permitidas prácticas discriminatorias. Podemos reflexionar sobre esa afirmación analizando, por ejemplo, las siguientes relaciones existentes en el actual cuadro de empleados:

Porcentaje en relación al total de colaboradores:

% de mujeres - % de pasantes y aprendices - % de colaboradores con más de 45 años - % de personas con discapacidad.



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

10. Las dependencias de la empresa poseen recursos que facilitan el desplazamiento y la convivencia de personas con discapacidad motora, auditiva y visual (por ejemplo, rampas, avisos de seguridad en braille, señalización luminosa y sonora en áreas de circulación de vehículos o máquinas, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

11. Como forma de demostrar respeto al individuo y transparencia en sus relaciones con los empleados, la empresa entiende que es derecho del empleado participar de sindicatos, permite la elección de delegados y que sus representantes sindicales asistan a la empresa para discutir situaciones referentes a los intereses de los empleados.

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

12. La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados. Para ello, promueve/patrocina cursos de otras actividades que buscan tanto

capacitarlos para sus actividades actuales como así también proporcionarles conocimientos para oportunidades futuras (por ejemplo: posee programa de entrenamiento, colabora con la realización de estudios, concede incentivos a los empleados matriculados en cursos de todos los niveles, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

13. La empresa facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional. En este sentido, procura estimular a sus empleados a actualizarse con recursos de la propia empresa (por ejemplo: iniciativa de lectura, pone a disposición periódicos y revistas, permite el acceso a internet en horarios previamente establecidos, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

### C) MEDIO AMBIENTE

14. En las dependencias de la empresa fueron implementadas medidas que apuestan a preservar el medio ambiente, tales como: recolección selectiva de residuos (existen recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico); economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas); reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía, dispositivos para cortar la energía cuando algún artefacto no estuviera en uso); reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, descargas con volumen reducido, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades

industriales); orientación de la política de compras a proveedores que no perjudiquen el medio ambiente.

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

15. La empresa conoce, entiende y evalúa el impacto de sus productos en el medio ambiente, pues elabora informes (por ejemplo de emisión de contaminantes, de erosión del suelo, del consumo de energía, de agua y combustible, etc.) que miden esos impactos.

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

16. Para la empresa y para la comunidad, una de las formas más efectivas de reducir esos impactos es promover la educación ambiental en los empleados y sus familias. Para ello, realiza actividades que propician ese conocimiento (por ejemplo: campañas para reducir el consumo de agua y de energía; reciclaje de materiales; descarte adecuado de residuos tóxicos –cartuchos de tinta, pilas, cola, baterías, embalajes de agro tóxicos, productos de limpieza, solventes, etc.-; incentivo al transporte solidario –transporte gratuito- y aquellos vehículos que no perjudican el medio ambiente; informaciones sobre cuáles son las áreas protegidas y los animales amenazados en la región en que la empresa está instalada; apoyo a iniciativas y proyectos orientados a la educación ambiental).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

#### D) PROVEEDORES

17. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

18. Cuando un proveedor presenta una buena propuesta comercial (calidad, precio y plaza), pero no demuestra su respeto a la legislación y a los derechos humanos (como el uso de mano de obra infantil, actitudes discriminatorias de cualquier tipo, malas condiciones de trabajo, etc.), la empresa prefiere elegir otro proveedor aunque tenga una propuesta comercial menos atrayente.

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

19. La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos en su implementación (por ejemplo: informa sus acciones a los proveedores, los orienta personalmente o envía empleados para colaborar con ellos, incentivando el intercambio entre las empresas, etc.).

- No

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

20. La empresa verifica constantemente las condiciones proporcionadas por los proveedores a los propios empleados (por ejemplo: realiza visitas para conocer el ambiente de trabajo ofrecido por el proveedor a los empleados).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

21. La empresa intenta buscar proveedores en cooperativas, asociaciones de barrio y proyectos que generen renta (por ejemplo: programas de primer empleo, cooperativas de artesanos, incubadoras de negocios, micro y pequeñas empresas en general, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

#### E) CONSUMIDORES / CLIENTES

22. La empresa respeta al consumidor o cliente y entiende que debe tener con él una comunicación efectiva. Como consecuencia de ello, sus productos o

servicios traen siempre instrucciones claras sobre cómo entrar en contacto con la empresa (por ejemplo: dirección para correspondencia, teléfono para contacto, página web o e-mail).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

23. Como forma de mejorar sus productos o servicios y la relación con sus clientes, la empresa analiza las dudas, sugerencias y reclamos recibidos y los utiliza como instrumento para perfeccionar sus actividades (por ejemplo: crea formularios para documentar las informaciones, analiza las mejoras que puedan ser implementadas, se preocupa en responder y/o esclarecer a los clientes sobre las dudas encaminadas, estipula metas y plazos para solucionar los problemas apuntados).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

24. En su propaganda, la empresa se preocupa por evitar contenidos engañosos o que induzcan al cliente a errores de entendimiento. De la misma forma, analiza su contenido en lo que se refiere a aspectos que puedan violentar o faltar el respeto a grupos específicos (como mujeres, niños, ancianos, homosexuales, grupos raciales, grupos religiosos, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

25. La empresa adopta principios de respeto a la preservación de la salud de sus consumidores, investigando y divulgando los perjuicios potenciales que sus productos pueden causar (por ejemplo: colocando aviso en los embalajes de los productos) y está preparada para adoptar medidas correctivas, si fuera necesario.

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

#### F) COMUNIDAD

26. La empresa se preocupa por estar siempre en contacto con la comunidad vecina (de entorno), procurando minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan causar (como el aumento de la circulación de vehículos, del volumen de residuos, de la emisión de contaminantes, del nivel del ruido, etc.). (Observación: la empresa puede, por ejemplo, realizar investigaciones conjuntamente con la comunidad de entorno para prevenir u observar posibles problemas causados por su acción, o invitar a moradores de la región a participar de reuniones en que se aborden asuntos de interés colectivo).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

27. Sabiendo que, para las micro y pequeñas empresas, la prosperidad y la situación de la comunidad local pueden reflejarse directamente en el éxito del negocio, la empresa realiza prácticas de gestión que benefician al desarrollo

local (por ejemplo: compra productos de emprendedores de la comunidad, contrata empleados que residan en las proximidades, utiliza servicios de organizaciones no gubernamentales próximas a la empresa).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

28. La empresa divulga la importancia del trabajo voluntario e incentiva a sus empleados a trabajar en pro de una causa (por ejemplo: acompaña el trabajo que algunos empleados desarrollan en determinada organización y lo divulga por medio de carteles, boletines internos, periódicos locales, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

29. La empresa "asoció", al menos, una organización de su comunidad y moviliza su red de contactos a favor de ella (por ejemplo: presenta la organización a clientes y proveedores, realiza campañas en las cuales otras empresas puedan participar, divulga las actividades de la organización en su material promocional, en su página web, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:



30. La empresa busca hacer partícipes a sus empleados en los proyectos con los cuales colabora, incentivándolos a actuar voluntariamente en la organización "asociada".

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

31. Existe entre la empresa y la organización por ella beneficiada una conversación sincera sobre el papel de cada una en la alianza, y la empresa busca siempre acompañar los resultados que esa alianza vaya alcanzando (por ejemplo: qué tipo de contribución trajo a la organización, a la empresa y a las personas atendidas; cuáles son los próximos pasos a seguir; cuándo la alianza tendrá fin; cómo el socio se mantendrá sin el apoyo de la empresa; etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

32. Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria debe ser una forma de GESTIÓN del NEGOCIO, y que toda empresa y todo negocio objetivan el lucro, cuando eligió la organización en la que iría a actuar buscó -de algún modo- conciliar sus intereses empresariales con el de la organización. (Por ejemplo: su empresa produce artículos deportivos y buscó una organización que actuase con jóvenes promoviendo educación a través del deporte porque juzga que la vinculación de su marca a esa actividad puede ser benéfica; o usted posee una documentación y colaboró en la recuperación de muebles e instalaciones de la escuela pública porque juzga que la "simpatía" de la comunidad por su iniciativa resultará en un mayor volumen de ventas en su documentación).

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

33. Como resultado de su actividad en la comunidad, la empresa considera que obtiene beneficios (por ejemplo: aumento de ventas, mejoras en la relación con los proveedores, nuevos contactos/clientes, menor rotación del personal, economía en temas de seguridad y mantenimiento del predio, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

#### G) GOBIERNO Y SOCIEDAD

34. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios (por ejemplo: organizaciones empresariales, alianzas comerciales, foros regionales) y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

35. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

36. La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas (por ejemplo: divulga acciones como el presupuesto participativo; las elecciones de concejos municipales; etc. incentivando a los empleados a participar).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

37. Siempre que sea necesario (y posible), la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su región, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.).

- No
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación:

### **EVALUACION DE LAS RESPUESTAS**

La puntuación para cada pregunta varía de 0 a 3 puntos, conforme a lo siguiente:

**Respuesta "NO" = 0 Punto**  
**Respuesta "EN PARTE" = 1 Punto**  
**Respuesta "EN GRAN PARTE" = 2 Puntos**  
**Respuesta "SÍ" = 3 Puntos**

Cada tema podrá alcanzar la puntuación máxima descrita debajo, de acuerdo con el número de preguntas por tema:

<b>A) VALORES Y TRANSPARENCIAS</b>	<b>→ 4 Preguntas</b>	<b>→ 12 Puntos</b>
<b>B) PÚBLICO INTERNO</b>	<b>→ 9 Preguntas</b>	<b>→ 27 Puntos</b>
<b>C) MEDIO AMBIENTE</b>	<b>→ 3 Preguntas</b>	<b>→ 09 Puntos</b>
<b>D) PROVEEDORES</b>	<b>→ 5 Preguntas</b>	<b>→ 15 Puntos</b>
<b>E) CLIENTES / CONSUMIDORES</b>	<b>→ 4 Preguntas</b>	<b>→ 12 Puntos</b>
<b>F) COMUNIDAD</b>	<b>→ 8 Preguntas</b>	<b>→ 24 Puntos</b>
<b>G) GOBIERNO Y SOCIEDAD</b>	<b>→ 4 Preguntas</b>	<b>→ 12 Puntos</b>

<b>TOTAL</b>	<b>→ 37 Preguntas</b>	<b>→ 111 Puntos</b>
--------------	-----------------------	---------------------

Los puntos conseguidos en cada una de las 37 preguntas (que pueden ser 0, 1, 2 ó 3, de acuerdo con la respuesta efectuada) deben ser transferidos a la Ficha de Evaluación.

Los puntos obtenidos en cada pregunta deben ser sumados.

La suma debe ser multiplicada por el factor de corrección, expresado en la Ficha de Evaluación. (Al ser variable el número de preguntas proponemos que todos los temas tengan el mismo peso en la evaluación, la suma de los puntos de cada tema será codificada con la aplicación del factor de corrección indicado. Éste transformará el total de puntos por tema en una nota de 0 a 10, para facilitar el análisis del desempeño).

La suma de las notas de cada tema producirá la nota general de la empresa (máximo 70 puntos).

(Recordar: las preguntas están divididas en 7 temas, con número variable de preguntas por tema).

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

**FICHA DE EVALUACIÓN**

Tema	Pregunta	Respuesta	Puntos	Factor de Correlación	Nota Tema
<b>Valores/ Transparencias</b>	1				
	2				
	3				
	4				
	Total			0,833	
<b>Público Interno</b>	5				
	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
	13				
	Total			0,37	
<b>Medio Ambiente</b>	14				
	15				
	16				
	Total			1,11	
<b>Proveedores</b>	17				
	18				
	19				
	20				
	21				
	Total			0,667	
<b>Consumidores/Clientes</b>	22				
	23				
	24				
	25				
	Total			0,833	
	26				
	27				
	28				
<b>Comunidad</b>	29				
	30				

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

	31				
	32				
	33				
	<b>Total</b>			<b>0,417</b>	
<b>Gobierno/Sociedad</b>	34				
	35				
	36				
	37				
	<b>Total</b>			<b>0,833</b>	
				<b>Total General</b>	

**CUESTIONARIO EN PROFUNDIDAD DEL IARSE**

**(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresario)**

**FECHA DE ADMINISTRACION:** 22/11/2013

**RELACION CON LA EMPRESA:** Empleado (Analista Senior - Sector Selección, Capacitación y Desarrollo, Servicio de RRHH)

Este cuestionario está compuesto de 37 preguntas, divididas a su vez en 7 temas.

Para cada pregunta, existen 4 alternativas posibles de respuestas, se debe señalar la que mejor describe la acción de la empresa en relación al tema específico del que se está consultando.

Los 7 temas a evaluar en relación a RSE son:

- Valores y Transparencia
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores/Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad



#### A) VALORES Y TRANSPARENCIA

1. La empresa posee un documento, de amplio conocimiento de los empleados, clientes y proveedores, que esclarece cuáles son los comportamientos incentivados por ella, en lo que se refiere a las relaciones personales y comerciales (por ejemplo: una lista de “Valores y Principios” que explicita los valores de la empresa o un “Código de Ética” que especifique la conducta esperada, a partir de la cual ella espera establecer su relación con empleados, clientes, comunidad, proveedores y socios).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Si:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

2. El documento mencionado en el ítem anterior (Código de Ética) prohíbe expresamente la práctica de pagos o recibos irregulares que tengan como objetivo facilitar negocios, influenciar decisiones en beneficio de la empresa o inducir a las personas a conceder permisos indebidos (por ejemplo: prohíbe propinas, comisiones ilícitas y favores personales, estableciendo reglas claras para la recepción de regalos, brindis, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

3. El documento mencionado -que puede ser llamado “Código de Ética” o “Declaración de Valores de la Organización”- contempla de alguna forma el modo de relación ético y transparente con el gobierno (por ejemplo: prohibiendo trabajos como “caja dos”, ocultamientos, explicitando transparencia en los registros en general y en los balances).

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

4. La empresa tiene balance social y encuentra que ese instrumento puede ayudarlo a medir el impacto de sus operaciones sobre las personas y el medio ambiente y a divulgar sus compromisos futuros en relación a esos temas.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### B) PÚBLICO INTERNO

5. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, la empresa se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivar los cuidados con higiene y salud y está abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos (por ejemplo: suspendió el humo en lugares de trabajo, incentiva a los empleados a practicar deportes, los orienta respecto a los cuidados con la postura corporal durante las actividades profesionales, ofrece instalaciones en buenas condiciones de uso, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

6. La empresa ofrece beneficios adicionales que se extienden a la familia del colaborador (plan de salud familiar, canasta básica, orientación sobre prevención de enfermedades, divulgación de campañas de vacunación, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

7. En la contratación de empleados, la empresa divulga los criterios objetivos que va a utilizar en la selección de candidatos, como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos, y en el proceso de selección prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

8. Los criterios utilizados en la selección de personal están exentos de prácticas discriminatorias en relación a cualesquiera de los temas: género, raza, opción sexual, edad y creencias religiosas o políticas, tanto como a personas con discapacidades (por ejemplo, al anunciar vacantes, la empresa no utiliza términos como “edad máxima 40 años”, “buena apariencia”, “sexo masculino”, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

9. En la empresa no son permitidas prácticas discriminatorias. Podemos reflexionar sobre esa afirmación analizando, por ejemplo, las siguientes relaciones existentes en el actual cuadro de empleados:

Porcentaje en relación al total de colaboradores: % de mujeres - % de pasantes y aprendices - % de colaboradores con más de 45 años - % de personas con discapacidad.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

10. Las dependencias de la empresa poseen recursos que facilitan el desplazamiento y la convivencia de personas con discapacidad motora, auditiva y visual (por ejemplo, rampas, avisos de seguridad en braille, señalización luminosa y sonora en áreas de circulación de vehículos o máquinas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

11. Como forma de demostrar respeto al individuo y transparencia en sus relaciones con los empleados, la empresa entiende que es derecho del empleado participar de sindicatos, permite la elección de delegados y

que sus representantes sindicales asistan a la empresa para discutir situaciones referentes a los intereses de los empleados.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

12. La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados. Para ello, promueve/patrocina cursos de otras actividades que buscan tanto capacitarlos para sus actividades actuales como así también proporcionarles conocimientos para oportunidades futuras (por ejemplo: posee programa de entrenamiento, colabora con la realización de estudios, concede incentivos a los empleados matriculados en cursos de todos los niveles, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

13. La empresa facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional. En este sentido, procura estimular a sus empleados a actualizarse con recursos de la propia empresa (por ejemplo: iniciativa de lectura, pone a disposición periódicos y revistas, permite el acceso a internet en horarios previamente establecidos, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

### C) MEDIO AMBIENTE

14. En las dependencias de la empresa fueron implementadas medidas que apuestan a preservar el medio ambiente, tales como: recolección selectiva de residuos (existen recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico); economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas); reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía, dispositivos para cortar la energía cuando algún artefacto no estuviera en uso); reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, descargas con volumen reducido, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales); orientación de la política de compras a proveedores que no perjudiquen el medio ambiente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

15. La empresa conoce, entiende y evalúa el impacto de sus productos en el medio ambiente, pues elabora informes (por ejemplo de emisión de contaminantes, de erosión del suelo, del consumo de energía, de agua y combustible, etc.) que miden esos impactos.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

16. Para la empresa y para la comunidad, una de las formas más efectivas de reducir esos impactos es promover la educación ambiental en los empleados y sus familias. Para ello, realiza actividades que propician ese conocimiento (por ejemplo: campañas para reducir el consumo de agua y de energía; reciclaje de materiales; descarte adecuado de residuos tóxicos –cartuchos de tinta, pilas, cola, baterías, embalajes de agro tóxicos, productos de limpieza, solventes, etc.-; incentivo al transporte solidario –transporte gratuito- y aquellos vehículos que no perjudican el medio ambiente; informaciones sobre cuáles son las áreas protegidas y los animales amenazados en la región en que la empresa está instalada; apoyo a iniciativas y proyectos orientados a la educación ambiental).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### D) PROVEEDORES

17. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

18. Cuando un proveedor presenta una buena propuesta comercial (calidad, precio y plaza), pero no demuestra su respeto a la legislación y a los derechos humanos (como el uso de mano de obra infantil, actitudes discriminatorias de cualquier tipo, malas condiciones de trabajo, etc.), la empresa prefiere elegir otro proveedor aunque tenga una propuesta comercial menos atrayente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

19. La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos en su implementación (por ejemplo: informa sus acciones a los proveedores, los orienta personalmente o envía empleados para colaborar con ellos, incentivando el intercambio entre las empresas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

20. La empresa verifica constantemente las condiciones proporcionadas por los proveedores a los propios empleados (por ejemplo: realiza visitas para conocer el ambiente de trabajo ofrecido por el proveedor a los empleados).



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- No
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

21. La empresa intenta buscar proveedores en cooperativas, asociaciones de barrio y proyectos que generen renta (por ejemplo: programas de primer empleo, cooperativas de artesanos, incubadoras de negocios, micro y pequeñas empresas en general, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

E) CONSUMIDORES / CLIENTES

22. La empresa respeta al consumidor o cliente y entiende que debe tener con él una comunicación efectiva. Como consecuencia de ello, sus productos o servicios traen siempre instrucciones claras sobre cómo entrar en contacto con la empresa (por ejemplo: dirección para correspondencia, teléfono para contacto, página web o e-mail).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

23. Como forma de mejorar sus productos o servicios y la relación con sus clientes, la empresa analiza las dudas, sugerencias y reclamos recibidos y los utiliza como instrumento para perfeccionar sus actividades (por ejemplo: crea formularios para documentar las informaciones, analiza las mejoras que puedan ser implementadas, se preocupa en responder y/o esclarecer a los clientes sobre las dudas encaminadas, estipula metas y plazos para solucionar los problemas apuntados).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

24. En su propaganda, la empresa se preocupa por evitar contenidos engañosos o que induzcan al cliente a errores de entendimiento. De la misma forma, analiza su contenido en lo que se refiere a aspectos que puedan violentar o faltar el respeto a grupos específicos (como mujeres, niños, ancianos, homosexuales, grupos raciales, grupos religiosos, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

25. La empresa adopta principios de respeto a la preservación de la salud de sus consumidores, investigando y divulgando los perjuicios potenciales que sus productos pueden causar (por ejemplo: colocando aviso en los embalajes de los productos) y está preparada para adoptar medidas correctivas, si fuera necesario.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### F) COMUNIDAD

26. La empresa se preocupa por estar siempre en contacto con la comunidad vecina (de entorno), procurando minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan causar (como el aumento de la circulación de vehículos, del volumen de residuos, de la emisión de contaminantes, del nivel del ruido, etc.).

(Observación: la empresa puede, por ejemplo, realizar investigaciones conjuntamente con la comunidad de entorno para prevenir u observar posibles problemas causados por su acción, o invitar a moradores de la región a participar de reuniones en que se aborden asuntos de interés colectivo).

- No
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

27. Sabiendo que, para las micro y pequeñas empresas, la prosperidad y la situación de la comunidad local pueden reflejarse directamente en el éxito del negocio, la empresa realiza prácticas de gestión que benefician al desarrollo local (por ejemplo: compra productos de emprendedores de la comunidad, contrata empleados que residan en las proximidades, utiliza servicios de organizaciones no gubernamentales próximas a la empresa).

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

28. La empresa divulga la importancia del trabajo voluntario e incentiva a sus empleados a trabajar en pro de una causa (por ejemplo: acompaña el trabajo que algunos empleados desarrollan en determinada organización y lo divulga por medio de carteles, boletines internos, periódicos locales, etc.).

- No: X
- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

29. La empresa "asoció", al menos, una organización de su comunidad y moviliza su red de contactos a favor de ella (por ejemplo: presenta la organización a clientes y proveedores, realiza campañas en las cuales otras empresas puedan participar, divulga las actividades de la organización en su material promocional, en su página web, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

30. La empresa busca hacer partícipes a sus empleados en los proyectos con los cuales colabora, incentivándolos a actuar voluntariamente en la organización "asociada".

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

31. Existe entre la empresa y la organización por ella beneficiada una conversación sincera sobre el papel de cada una en la alianza, y la empresa busca siempre acompañar los resultados que esa alianza vaya alcanzando (por ejemplo: qué tipo de contribución trajo a la organización, a la empresa y a las personas atendidas; cuáles son los próximos pasos a seguir; cuándo la alianza tendrá fin; cómo el socio se mantendrá sin el apoyo de la empresa; etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

32. Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria debe ser una forma de GESTIÓN del NEGOCIO, y que toda empresa y todo negocio objetivan el lucro, cuando eligió la organización en la que iría a actuar buscó -de algún modo- conciliar sus intereses empresariales con el de la organización. (Por ejemplo: su empresa produce artículos deportivos y buscó una organización que actuase con jóvenes promoviendo educación a través del deporte porque juzga que la vinculación de su marca a esa actividad puede ser benéfica; o usted posee una documentación y colaboró en la recuperación de muebles e

instalaciones de la escuela pública porque juzga que la “simpatía” de la comunidad por su iniciativa resultará en un mayor volumen de ventas en su documentación).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

33. Como resultado de su actividad en la comunidad, la empresa considera que obtiene beneficios (por ejemplo: aumento de ventas, mejoras en la relación con los proveedores, nuevos contactos/clientes, menor rotación del personal, economía en temas de seguridad y mantenimiento del predio, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

#### G) GOBIERNO Y SOCIEDAD

34. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios (por ejemplo: organizaciones empresariales, alianzas comerciales, foros regionales) y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

35. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

36. La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas (por ejemplo: divulga acciones como el presupuesto participativo; las elecciones de concejos municipales; etc. incentivando a los empleados a participar).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

37. Siempre que sea necesario (y posible), la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su región, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.).

- No:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

### **EVALUACION DE LAS RESPUESTAS**

Los puntos conseguidos en cada una de las **37 preguntas** (que pueden ser 0, 1, 2 ó 3, de acuerdo con la respuesta efectuada) deben ser transferidos a la **Ficha de Evaluación**.

Los puntos obtenidos en cada pregunta deben ser sumados.

La suma debe ser multiplicada por el **factor de corrección**, expresado en la **Ficha de Evaluación**. (Al ser variable el número de preguntas proponemos que todos los temas tengan el mismo peso en la evaluación, la suma de los puntos de cada tema será codificada con la aplicación del factor de corrección indicado. Éste transformará el total de puntos por tema en una **nota de 0 a 10**, para facilitar el análisis del desempeño).

La suma de las notas de cada tema producirá la **nota general** de la empresa (**máximo 70 puntos**).

(Recordar: las preguntas están divididas en 7 temas, con número variable de preguntas por tema).



**FICHA DE EVALUACIÓN**

Tema	Pregunta	Respuesta	Puntos	Factor de Correlación	Nota Tema
Valores/ Transparencias	1	En parte	1		
	2	No	0		
	3	No	0		
	4	No	0		
	Total		1	0,833	0,833
Público Interno	5	No	0		
	6	En parte	1		
	7	En parte	1		
	8	No	0		
	9	No	0		
	10	No	0		
	11	No	0		
	12	En parte	1		
	13	No	0		
	Total		3	0,37	1,11
Medio Ambiente	14	No	0		
	15	No	0		
	16	No	0		
	Total		0	1,11	0
Proveedores	17	En parte	1		
	18	No	0		
	19	No	0		
	20	En parte	1		
	21	No	0		
	Total		2	0,667	1,33
Consumidores/Cientes	22	En gran parte	2		
	23	En parte	1		
	24	En gran parte	2		
	25	No	0		
	Total		5	0,833	4,16
Comunidad	26	En parte	1		
	27	No	0		
	28	No	0		
	29	No	0		
	30	En parte	1		
	31	No	0		

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

	32	No	0		
	33	En parte	1		
	<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>0,417</b>	<b>1,25</b>
<b>Gobierno/Sociedad</b>	34	En parte	1		
	35	No	0		
	36	No	0		
	37	En parte	1		
	<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>0,833</b>	<b>1,66</b>
			<b>16</b>	<b>Total General</b>	<b>10,34</b>

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

## Análisis del Desempeño GLOBAL

Para el análisis del desempeño global de la empresa se debe considerar el TOTAL GENERAL alcanzado por la suma de las notas de los temas en la Ficha de Evaluación (máximo de 70 puntos). Esta nota posicionará a la empresa con respecto a su realidad en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.

### Resultados Globales posibles:

#### **De 0 a 10 Puntos:**

**La empresa tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee ninguna gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresaria. Debería aumentar la calidad y la cantidad de las acciones dirigidas hacia la RSE.**

#### **De 11 a 35 Puntos:**

**La empresa ya realiza acciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria. Se sugiere que realice un análisis más detallado de la herramienta utilizada, verificando en cuáles temas obtuvo puntuación más alta y qué contribuyó a ese resultado. Busque nuevas prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo seguir desarrollando acciones creativas y formas de superar obstáculos.**

#### **De 36 a 60 Puntos:**

**La empresa ya asimiló los conceptos de RSE y tiene claridad de los compromisos necesarios para una gestión socialmente responsable. Esos compromisos están generando aspectos positivos en su negocio, por medio de una relación más próxima y productiva con las partes involucradas (gobierno y sociedad, comunidad, público interno, clientes, proveedores). En esta etapa, su empresa posee madurez para profundizar algunos aspectos de gestión. Analice los temas individualmente y busque la estrategia más adecuada para perfeccionarlos, elaborando una planificación a mediano plazo. Profundice en los temas abordados.**

**De 61 a 70 Puntos:**

La empresa está bien informada de los temas emergentes de gestión y utiliza la Responsabilidad Social Empresaria para alcanzar sus objetivos. En esta fase, se torna viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la empresa y adquiere importancia la sistematización de conocimientos, como medio de colaborar con otras empresas. Difunda su caso.

**EI RESULTADO QUE HA ARROJADO ESTE CUESTIONARIO ES DE 10,34 PUNTOS EN TOTAL.**

Considero que, aunque desde una postura estricta aplicaría entre la 1era y la 2da categoría, por la calidad de las respuestas del encuestado, **corresponde a la Categoría 1: “De 0 a 10 Puntos”**, y su respectiva descripción.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

**CUESTIONARIO EN PROFUNDIDAD DEL IARSE**

**(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresario)**

**FECHA DE ADMINISTRACION:** 28/11/2013

**RELACION CON LA EMPRESA:** Empleado (Analista Semi-Senior - Sector Sistemas)

Este cuestionario está compuesto de 37 preguntas, divididas a su vez en 7 temas.

Para cada pregunta, existen 4 alternativas posibles de respuestas, se debe señalar la que mejor describe la acción de la empresa en relación al tema específico del que se está consultando.

Los 7 temas a evaluar en relación a RSE son:

- Valores y Transparencia
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores/Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

#### A) VALORES Y TRANSPARENCIA

1. La empresa posee un documento, de amplio conocimiento de los empleados, clientes y proveedores, que esclarece cuáles son los comportamientos incentivados por ella, en lo que se refiere a las relaciones personales y comerciales (por ejemplo: una lista de “Valores y Principios” que explicita los valores de la empresa o un “Código de Ética” que especifique la conducta esperada, a partir de la cual ella espera establecer su relación con empleados, clientes, comunidad, proveedores y socios).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Si:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

2. El documento mencionado en el ítem anterior (Código de Ética) prohíbe expresamente la práctica de pagos o recibos irregulares que tengan como objetivo facilitar negocios, influenciar decisiones en beneficio de la empresa o inducir a las personas a conceder permisos indebidos (por ejemplo: prohíbe propinas, comisiones ilícitas y favores personales, estableciendo reglas claras para la recepción de regalos, brindis, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

3. El documento mencionado -que puede ser llamado “Código de Ética” o “Declaración de Valores de la Organización”- contempla de alguna forma el modo de relación ético y transparente con el gobierno (por ejemplo: prohibiendo trabajos como “caja dos”,

ocultamientos, explicitando transparencia en los registros en general y en los balances).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

4. La empresa tiene balance social y encuentra que ese instrumento puede ayudarlo a medir el impacto de sus operaciones sobre las personas y el medio ambiente y a divulgar sus compromisos futuros en relación a esos temas.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

## B) PÚBLICO INTERNO

5. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, la empresa se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivar los cuidados con higiene y salud y está abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos (por ejemplo: suspendió el humo en lugares de trabajo, incentiva a los empleados a practicar deportes, los orienta respecto a los cuidados con la postura corporal durante las actividades profesionales, ofrece instalaciones en buenas condiciones de uso, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:



Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

6. La empresa ofrece beneficios adicionales que se extienden a la familia del colaborador (plan de salud familiar, canasta básica, orientación sobre prevención de enfermedades, divulgación de campañas de vacunación, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

7. En la contratación de empleados, la empresa divulga los criterios objetivos que va a utilizar en la selección de candidatos, como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos, y en el proceso de selección prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

8. Los criterios utilizados en la selección de personal están exentos de prácticas discriminatorias en relación a cualesquiera de los temas: género, raza, opción sexual, edad y creencias religiosas o políticas, tanto como a personas con discapacidades (por ejemplo, al anunciar vacantes, la empresa no utiliza términos

como “edad máxima 40 años”, “buena apariencia”, “sexo masculino”, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
  
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

9. En la empresa no son permitidas prácticas discriminatorias. Podemos reflexionar sobre esa afirmación analizando, por ejemplo, las siguientes relaciones existentes en el actual cuadro de empleados: porcentaje en relación al total de colaboradores: % de mujeres - % de pasantes y aprendices - % de colaboradores con más de 45 años - % de personas con discapacidad.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

10. Las dependencias de la empresa poseen recursos que facilitan el desplazamiento y la convivencia de personas con discapacidad motora, auditiva y visual (por ejemplo, rampas, avisos de seguridad en braille, señalización luminosa y sonora en áreas de circulación de vehículos o máquinas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3  
Puntuación: 0

11. Como forma de demostrar respeto al individuo y transparencia en sus relaciones con los empleados, la empresa entiende que es derecho del empleado participar de sindicatos, permite la elección de delegados y que sus representantes sindicales asistan a la empresa para discutir situaciones referentes a los intereses de los empleados.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

12. La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados. Para ello, promueve/patrocina cursos de otras actividades que buscan tanto capacitarlos para sus actividades actuales como así también proporcionarles conocimientos para oportunidades futuras (por ejemplo: posee programa de entrenamiento, colabora con la realización de estudios, concede incentivos a los empleados matriculados en cursos de todos los niveles, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

13. La empresa facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional. En este sentido, procura estimular a sus empleados a actualizarse con recursos de la propia empresa (por ejemplo: iniciativa de lectura, pone a disposición periódicos y revistas, permite el acceso a internet en horarios previamente establecidos, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

#### C) MEDIO AMBIENTE

14. En las dependencias de la empresa fueron implementadas medidas que apuestan a preservar el medio ambiente, tales como: recolección selectiva de residuos (existen recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico); economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas); reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía, dispositivos para cortar la energía cuando algún artefacto no estuviera en uso); reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, descargas con volumen reducido, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales); orientación de la política de compras a proveedores que no perjudiquen el medio ambiente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

15. La empresa conoce, entiende y evalúa el impacto de sus productos en el medio ambiente, pues elabora informes (por ejemplo de emisión de contaminantes, de erosión del suelo, del consumo de energía, de agua y combustible, etc.) que miden esos impactos.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

16. Para la empresa y para la comunidad, una de las formas más efectivas de reducir esos impactos es promover la educación ambiental en los empleados y sus familias. Para ello, realiza actividades que propician ese conocimiento (por ejemplo: campañas para reducir el consumo de agua y de energía; reciclaje de materiales; descarte adecuado de residuos tóxicos –cartuchos de tinta, pilas, cola, baterías, embalajes de agro tóxicos, productos de limpieza, solventes, etc.-; incentivo al transporte solidario – transporte gratuito- y aquellos vehículos que no perjudican el medio ambiente; informaciones sobre cuáles son las áreas protegidas y los animales amenazados en la región en que la empresa está instalada; apoyo a iniciativas y proyectos orientados a la educación ambiental).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

D) PROVEEDORES

17. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

18. Cuando un proveedor presenta una buena propuesta comercial (calidad, precio y plaza), pero no demuestra su respeto a la legislación y a los derechos humanos (como el uso de mano de obra infantil, actitudes discriminatorias de cualquier tipo, malas condiciones de trabajo, etc.), la empresa prefiere elegir otro proveedor aunque tenga una propuesta comercial menos atrayente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

19. La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos en su implementación (por ejemplo: informa sus acciones a los proveedores, los orienta personalmente o envía empleados para

colaborar con ellos, incentivando el intercambio entre las empresas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

20. La empresa verifica constantemente las condiciones proporcionadas por los proveedores a los propios empleados (por ejemplo: realiza visitas para conocer el ambiente de trabajo ofrecido por el proveedor a los empleados).

- No
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

21. La empresa intenta buscar proveedores en cooperativas, asociaciones de barrio y proyectos que generen renta (por ejemplo: programas de primer empleo, cooperativas de artesanos, incubadoras de negocios, micro y pequeñas empresas en general, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

E ) CONSUMIDORES / CLIENTES

22. La empresa respeta al consumidor o cliente y entiende que debe tener con él una comunicación efectiva. Como consecuencia de ello, sus productos o servicios traen siempre instrucciones claras sobre cómo entrar en contacto con la empresa (por ejemplo: dirección para correspondencia, teléfono para contacto, página web o e-mail).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

23. Como forma de mejorar sus productos o servicios y la relación con sus clientes, la empresa analiza las dudas, sugerencias y reclamos recibidos y los utiliza como instrumento para perfeccionar sus actividades (por ejemplo: crea formularios para documentar las informaciones, analiza las mejoras que puedan ser implementadas, se preocupa en responder y/o esclarecer a los clientes sobre las dudas encaminadas, estipula metas y plazos para solucionar los problemas apuntados).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2



24. En su propaganda, la empresa se preocupa por evitar contenidos engañosos o que induzcan al cliente a errores de entendimiento. De la misma forma, analiza su contenido en lo que se refiere a aspectos que puedan violentar o faltar el respeto a grupos específicos (como mujeres, niños, ancianos, homosexuales, grupos raciales, grupos religiosos, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

25. La empresa adopta principios de respeto a la preservación de la salud de sus consumidores, investigando y divulgando los perjuicios potenciales que sus productos pueden causar (por ejemplo: colocando aviso en los embalajes de los productos) y está preparada para adoptar medidas correctivas, si fuera necesario.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### F ) COMUNIDAD

26. La empresa se preocupa por estar siempre en contacto con la comunidad vecina (de entorno), procurando minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan causar (como el aumento de la circulación de vehículos, del volumen de residuos, de la emisión de contaminantes, del nivel del ruido, etc.).

(Observación: la empresa puede, por ejemplo, realizar investigaciones conjuntamente con la comunidad de entorno para prevenir u observar posibles problemas causados por su acción, o invitar a moradores de la región a participar de reuniones en que se aborden asuntos de interés colectivo).

- No
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

27. Sabiendo que, para las micro y pequeñas empresas, la prosperidad y la situación de la comunidad local pueden reflejarse directamente en el éxito del negocio, la empresa realiza prácticas de gestión que benefician al desarrollo local (por ejemplo: compra productos de emprendedores de la comunidad, contrata empleados que residan en las proximidades, utiliza servicios de organizaciones no gubernamentales próximas a la empresa).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

28. La empresa divulga la importancia del trabajo voluntario e incentiva a sus empleados a trabajar en pro de una causa (por ejemplo: acompaña el trabajo que algunos empleados desarrollan en determinada organización y lo divulga por medio de carteles, boletines internos, periódicos locales, etc.).

- No: X

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- En parte
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

29. La empresa “asoció”, al menos, una organización de su comunidad y moviliza su red de contactos a favor de ella (por ejemplo: presenta la organización a clientes y proveedores, realiza campañas en las cuales otras empresas puedan participar, divulga las actividades de la organización en su material promocional, en su página web, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

30. La empresa busca hacer partícipes a sus empleados en los proyectos con los cuales colabora, incentivándolos a actuar voluntariamente en la organización “asociada”.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

31. Existe entre la empresa y la organización por ella beneficiada una conversación sincera sobre el papel de cada una en la alianza, y la empresa busca siempre acompañar los resultados que esa alianza vaya alcanzando (por ejemplo: qué tipo de contribución trajo a la organización, a la empresa y a las personas atendidas; cuáles son los próximos pasos a seguir; cuándo la alianza tendrá fin; cómo el socio se mantendrá sin el apoyo de la empresa; etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

32. Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria debe ser una forma de GESTIÓN del NEGOCIO, y que toda empresa y todo negocio objetivan el lucro, cuando eligió la organización en la que iría a actuar buscó -de algún modo- conciliar sus intereses empresariales con el de la organización. (Por ejemplo: su empresa produce artículos deportivos y buscó una organización que actuase con jóvenes promoviendo educación a través del deporte porque juzga que la vinculación de su marca a esa actividad puede ser benéfica; o usted posee una documentación y colaboró en la recuperación de muebles e instalaciones de la escuela pública porque juzga que la "simpatía" de la comunidad por su iniciativa resultará en un mayor volumen de ventas en su documentación).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

33. Como resultado de su actividad en la comunidad, la empresa considera que obtiene beneficios (por ejemplo: aumento de ventas, mejoras en la relación con los proveedores, nuevos contactos/clientes, menor rotación del personal, economía en temas de seguridad y mantenimiento del predio, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

#### G ) GOBIERNO Y SOCIEDAD

34. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios (por ejemplo: organizaciones empresariales, alianzas comerciales, foros regionales) y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.

- No:
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

35. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.

- No: X
- En parte:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

36. La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas (por ejemplo: divulga acciones como el presupuesto participativo; las elecciones de concejos municipales; etc. incentivando a los empleados a participar).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

37. Siempre que sea necesario (y posible), la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su región, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

### **EVALUACION DE LAS RESPUESTAS**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Los puntos conseguidos en cada una de las **37 preguntas** (que pueden ser 0, 1, 2 ó 3, de acuerdo con la respuesta efectuada) deben ser transferidos a la **Ficha de Evaluación**.

Los puntos obtenidos en cada pregunta deben ser sumados.

La suma debe ser multiplicada por el **factor de corrección**, expresado en la **Ficha de Evaluación**. (Al ser variable el número de preguntas proponemos que todos los temas tengan el mismo peso en la evaluación, la suma de los puntos de cada tema será codificada con la aplicación del factor de corrección indicado. Éste transformará el total de puntos por tema en una **nota de 0 a 10**, para facilitar el análisis del desempeño).

La suma de las notas de cada tema producirá la **nota general** de la empresa (**máximo 70 puntos**).

(Recordar: las preguntas están divididas en 7 temas, con número variable de preguntas por tema).

**FICHA DE EVALUACIÓN**

Tema	Pregunta	Respuesta	Puntos	Factor de Correlación	Nota Tema
Valores/ Transparencias	1	En parte	1		
	2	En parte	1		
	3	No	0		
	4	No	0		
	Total		2	0,833	1,66
Público Interno	5	No	0		
	6	En parte	1		
	7	En parte	1		
	8	No	0		
	9	No	0		
	10	No	0		
	11	No	0		
	12	En parte	1		
	13	En parte	1		
	Total		4	0,37	1,48
Medio Ambiente	14	No	0		
	15	No	0		
	16	No	0		
	Total		0	1,11	0
Proveedores	17	En parte	1		
	18	No	0		
	19	No	0		
	20	En parte	1		
	21	No	0		
	Total		2	0,667	1,33
Consumidores/Clientes	22	En gran parte	2		
	23	En gran parte	2		
	24	En gran parte	2		
	25	No	0		
	Total		6	0,833	4,99
Comunidad	26	En parte	1		
	27	No	0		
	28	No	0		
	29	No	0		
	30	En parte	1		
	31	No	0		



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

	32	No	0		
	33	En gran parte	2		
	<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>0,417</b>	<b>1,66</b>
<b>Gobierno/Sociedad</b>	34	En parte	1		
	35	No	0		
	36	No	0		
	37	En parte	1		
	<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>0,833</b>	<b>1,66</b>
			<b>20</b>	<b>Total General</b>	<b>12,78</b>

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

### Análisis del Desempeño GLOBAL

Para el análisis del desempeño global de la empresa se debe considerar el TOTAL GENERAL alcanzado por la suma de las notas de los temas en la Ficha de Evaluación (máximo de 70 puntos). Esta nota posicionará a la empresa con respecto a su realidad en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.

### Resultados Globales posibles:

#### **De 0 a 10 Puntos:**

**La empresa tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee ninguna gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresaria. Debería aumentar la calidad y la cantidad de las acciones dirigidas hacia la RSE.**

#### **De 11 a 35 Puntos:**

**La empresa ya realiza acciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria. Se sugiere que realice un análisis más detallado de la herramienta utilizada, verificando en cuáles temas obtuvo puntuación más alta y qué contribuyó a ese resultado. Busque nuevas prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo seguir desarrollando acciones creativas y formas de superar obstáculos.**

#### **De 36 a 60 Puntos:**

**La empresa ya asimiló los conceptos de RSE y tiene claridad de los compromisos necesarios para una gestión socialmente responsable. Esos compromisos están generando aspectos positivos en su negocio, por medio de una relación más próxima y productiva con las partes involucradas (gobierno y sociedad, comunidad, público interno, clientes, proveedores). En esta etapa, su empresa posee madurez para profundizar algunos aspectos de gestión. Analice los temas individualmente y busque la estrategia más adecuada para perfeccionarlos, elaborando una planificación a mediano plazo. Profundice en los temas abordados.**

**De 61 a 70 Puntos:**

La empresa está bien informada de los temas emergentes de gestión y utiliza la Responsabilidad Social Empresaria para alcanzar sus objetivos. En esta fase, se torna viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la empresa y adquiere importancia la sistematización de conocimientos, como medio de colaborar con otras empresas. Difunda su caso.

**EI RESULTADO QUE HA ARROJADO ESTE CUESTIONARIO ES DE 12,78 PUNTOS EN TOTAL.**

**Corresponde a la Categoría 2: “De 11 a 35 Puntos”, y su respectiva descripción.**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

**CUESTIONARIO EN PROFUNDIDAD DEL IARSE**

**(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresario)**

**FECHA DE ADMINISTRACION:** 28/11/2013

**RELACION CON LA EMPRESA:** Empleado (Analista Junior - Sector EECC - Estados Contable)

Este cuestionario está compuesto de 37 preguntas, divididas a su vez en 7 temas.

Para cada pregunta, existen 4 alternativas posibles de respuestas, se debe señalar la que mejor describe la acción de la empresa en relación al tema específico del que se está consultando.

Los 7 temas a evaluar en relación a RSE son:

- Valores y Transparencia
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores/Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

A ) VALORES Y TRANSPARENCIA

1. La empresa posee un documento, de amplio conocimiento de los empleados, clientes y proveedores, que esclarece cuáles son los comportamientos incentivados por ella, en lo que se refiere a las relaciones personales y comerciales (por ejemplo: una lista de “Valores y Principios” que explicita los valores de la empresa o un “Código de Ética” que especifique la conducta esperada, a partir de la cual ella espera establecer su relación con empleados, clientes, comunidad, proveedores y socios).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Si:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

2. El documento mencionado en el ítem anterior (Código de Ética) prohíbe expresamente la práctica de pagos o recibos irregulares que tengan como objetivo facilitar negocios, influenciar decisiones en beneficio de la empresa o inducir a las personas a conceder permisos indebidos (por ejemplo: prohíbe propinas, comisiones ilícitas y favores personales, estableciendo reglas claras para la recepción de regalos, brindis, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

3. El documento mencionado -que puede ser llamado “Código de Ética” o “Declaración de Valores de la Organización”-

contempla de alguna forma el modo de relación ético y transparente con el gobierno (por ejemplo: prohibiendo trabajos como “caja dos”, ocultamientos, explicitando transparencia en los registros en general y en los balances).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

4. La empresa tiene balance social y encuentra que ese instrumento puede ayudarlo a medir el impacto de sus operaciones sobre las personas y el medio ambiente y a divulgar sus compromisos futuros en relación a esos temas.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

## B ) PÚBLICO INTERNO

5. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, la empresa se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivar los cuidados con higiene y salud y está abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos (por ejemplo: suspendió el humo en lugares de trabajo, incentiva a los empleados a practicar deportes, los orienta respecto a los cuidados con la postura corporal durante las actividades profesionales, ofrece instalaciones en buenas condiciones de uso, etc.).

- No:
- En parte: X

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

6. La empresa ofrece beneficios adicionales que se extienden a la familia del colaborador (plan de salud familiar, canasta básica, orientación sobre prevención de enfermedades, divulgación de campañas de vacunación, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

7. En la contratación de empleados, la empresa divulga los criterios objetivos que va a utilizar en la selección de candidatos, como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos, y en el proceso de selección prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos.

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

8. Los criterios utilizados en la selección de personal están exentos de prácticas discriminatorias en relación a cualesquiera de los temas: género, raza, opción sexual, edad y

creencias religiosas o políticas, tanto como a personas con discapacidades (por ejemplo, al anunciar vacantes, la empresa no utiliza términos como “edad máxima 40 años”, “buena apariencia”, “sexo masculino”, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

9. En la empresa no son permitidas prácticas discriminatorias. Podemos reflexionar sobre esa afirmación analizando, por ejemplo, las siguientes relaciones existentes en el actual cuadro de empleados: Porcentaje en relación al total de colaboradores: % de mujeres - % de pasantes y aprendices - % de colaboradores con más de 45 años - % de personas con discapacidad.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

10. Las dependencias de la empresa poseen recursos que facilitan el desplazamiento y la convivencia de personas con discapacidad motora, auditiva y visual (por ejemplo, rampas, avisos de seguridad en braille, señalización luminosa y sonora en áreas de circulación de vehículos o máquinas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:



Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

11. Como forma de demostrar respeto al individuo y transparencia en sus relaciones con los empleados, la empresa entiende que es derecho del empleado participar de sindicatos, permite la elección de delegados y que sus representantes sindicales asistan a la empresa para discutir situaciones referentes a los intereses de los empleados.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

12. La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados. Para ello, promueve/patrocina cursos de otras actividades que buscan tanto capacitarlos para sus actividades actuales como así también proporcionarles conocimientos para oportunidades futuras (por ejemplo: posee programa de entrenamiento, colabora con la realización de estudios, concede incentivos a los empleados matriculados en cursos de todos los niveles, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

13. La empresa facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional. En este sentido, procura estimular a sus empleados a actualizarse con recursos de la propia empresa (por ejemplo: iniciativa de lectura, pone a disposición periódicos y revistas, permite el acceso a internet en horarios previamente establecidos, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### C ) MEDIO AMBIENTE

14. En las dependencias de la empresa fueron implementadas medidas que apuestan a preservar el medio ambiente, tales como: recolección selectiva de residuos (existen recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico); economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas); reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía, dispositivos para cortar la energía cuando algún artefacto no estuviera en uso); reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, descargas con volumen reducido, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales); orientación de la política de compras a proveedores que no perjudiquen el medio ambiente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

15. La empresa conoce, entiende y evalúa el impacto de sus productos en el medio ambiente, pues elabora informes (por ejemplo de emisión de contaminantes, de erosión del suelo, del consumo de energía, de agua y combustible, etc.) que miden esos impactos.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

16. Para la empresa y para la comunidad, una de las formas más efectivas de reducir esos impactos es promover la educación ambiental en los empleados y sus familias. Para ello, realiza actividades que propician ese conocimiento (por ejemplo: campañas para reducir el consumo de agua y de energía; reciclaje de materiales; descarte adecuado de residuos tóxicos –cartuchos de tinta, pilas, cola, baterías, embalajes de agro tóxicos, productos de limpieza, solventes, etc.-; incentivo al transporte solidario –transporte gratuito- y aquellos vehículos que no perjudican el medio ambiente; informaciones sobre cuáles son las áreas protegidas y los animales amenazados en la región en que la empresa está instalada; apoyo a iniciativas y proyectos orientados a la educación ambiental).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

D) PROVEEDORES

17. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

18. Cuando un proveedor presenta una buena propuesta comercial (calidad, precio y plaza), pero no demuestra su respeto a la legislación y a los derechos humanos (como el uso de mano de obra infantil, actitudes discriminatorias de cualquier tipo, malas condiciones de trabajo, etc.), la empresa prefiere elegir otro proveedor aunque tenga una propuesta comercial menos atrayente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

19. La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos

en su implementación (por ejemplo: informa sus acciones a los proveedores, los orienta personalmente o envía empleados para colaborar con ellos, incentivando el intercambio entre las empresas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

20. La empresa verifica constantemente las condiciones proporcionadas por los proveedores a los propios empleados (por ejemplo: realiza visitas para conocer el ambiente de trabajo ofrecido por el proveedor a los empleados).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

21. La empresa intenta buscar proveedores en cooperativas, asociaciones de barrio y proyectos que generen renta (por ejemplo: programas de primer empleo, cooperativas de artesanos, incubadoras de negocios, micro y pequeñas empresas en general, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

E ) CONSUMIDORES / CLIENTES

22. La empresa respeta al consumidor o cliente y entiende que debe tener con él una comunicación efectiva. Como consecuencia de ello, sus productos o servicios traen siempre instrucciones claras sobre cómo entrar en contacto con la empresa (por ejemplo: dirección para correspondencia, teléfono para contacto, página web o e-mail).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

23. Como forma de mejorar sus productos o servicios y la relación con sus clientes, la empresa analiza las dudas, sugerencias y reclamos recibidos y los utiliza como instrumento para perfeccionar sus actividades (por ejemplo: crea formularios para documentar las informaciones, analiza las mejoras que puedan ser implementadas, se preocupa en responder y/o esclarecer a los clientes sobre las dudas encaminadas, estipula metas y plazos para solucionar los problemas apuntados).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

24. En su propaganda, la empresa se preocupa por evitar contenidos engañosos o que induzcan al cliente a errores de entendimiento. De la misma forma, analiza su contenido en lo que se refiere a aspectos que puedan violentar o faltar el respeto a grupos específicos (como mujeres, niños, ancianos, homosexuales, grupos raciales, grupos religiosos, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

25. La empresa adopta principios de respeto a la preservación de la salud de sus consumidores, investigando y divulgando los perjuicios potenciales que sus productos pueden causar (por ejemplo: colocando aviso en los embalajes de los productos) y está preparada para adoptar medidas correctivas, si fuera necesario.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

#### F ) COMUNIDAD

26. La empresa se preocupa por estar siempre en contacto con la comunidad vecina (de entorno), procurando minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan causar (como

el aumento de la circulación de vehículos, del volumen de residuos, de la emisión de contaminantes, del nivel del ruido, etc.). (Observación: la empresa puede, por ejemplo, realizar investigaciones conjuntamente con la comunidad de entorno para prevenir u observar posibles problemas causados por su acción, o invitar a moradores de la región a participar de reuniones en que se aborden asuntos de interés colectivo).

- No
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

27. Sabiendo que, para las micro y pequeñas empresas, la prosperidad y la situación de la comunidad local pueden reflejarse directamente en el éxito del negocio, la empresa realiza prácticas de gestión que benefician al desarrollo local (por ejemplo: compra productos de emprendedores de la comunidad, contrata empleados que residan en las proximidades, utiliza servicios de organizaciones no gubernamentales próximas a la empresa).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

28. La empresa divulga la importancia del trabajo voluntario e incentiva a sus empleados a trabajar en pro de una causa (por ejemplo: acompaña el trabajo que algunos empleados desarrollan en determinada organización y lo divulga por medio de carteles, boletines internos, periódicos locales, etc.).



- No:
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

29. La empresa “asoció”, al menos, una organización de su comunidad y moviliza su red de contactos a favor de ella (por ejemplo: presenta la organización a clientes y proveedores, realiza campañas en las cuales otras empresas puedan participar, divulga las actividades de la organización en su material promocional, en su página web, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

30. La empresa busca hacer partícipes a sus empleados en los proyectos con los cuales colabora, incentivándolos a actuar voluntariamente en la organización “asociada”.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

31. Existe entre la empresa y la organización por ella beneficiada una conversación sincera sobre el papel de cada una en la alianza, y la empresa busca siempre acompañar los resultados que esa alianza vaya alcanzando (por ejemplo: qué tipo de contribución trajo a la organización, a la empresa y a las personas atendidas; cuáles son los próximos pasos a seguir; cuándo la alianza tendrá fin; cómo el socio se mantendrá sin el apoyo de la empresa; etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

32. Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria debe ser una forma de GESTIÓN del NEGOCIO, y que toda empresa y todo negocio objetivan el lucro, cuando eligió la organización en la que iría a actuar buscó -de algún modo- conciliar sus intereses empresariales con el de la organización. (Por ejemplo: su empresa produce artículos deportivos y buscó una organización que actuase con jóvenes promoviendo educación a través del deporte porque juzga que la vinculación de su marca a esa actividad puede ser benéfica; o usted posee una documentación y colaboró en la recuperación de muebles e instalaciones de la escuela pública porque juzga que la “simpatía” de la comunidad por su iniciativa resultará en un mayor volumen de ventas en su documentación).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

33. Como resultado de su actividad en la comunidad, la empresa considera que obtiene beneficios (por ejemplo: aumento de ventas, mejoras en la relación con los proveedores, nuevos contactos/clientes, menor rotación del personal, economía en temas de seguridad y mantenimiento del predio, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

#### G ) GOBIERNO Y SOCIEDAD

34. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios (por ejemplo: organizaciones empresariales, alianzas comerciales, foros regionales) y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.

- No:
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

35. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

36. La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas (por ejemplo: divulga acciones como el presupuesto participativo; las elecciones de concejos municipales; etc. incentivando a los empleados a participar).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

37. Siempre que sea necesario (y posible), la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su región, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

### **EVALUACION DE LAS RESPUESTAS**

Los puntos conseguidos en cada una de las **37 preguntas** (que pueden ser 0, 1, 2 ó 3, de acuerdo con la respuesta efectuada) deben ser transferidos a la **Ficha de Evaluación**.

Los puntos obtenidos en cada pregunta deben ser sumados.

La suma debe ser multiplicada por el **factor de corrección**, expresado en la **Ficha de Evaluación**. (Al ser variable el número de preguntas proponemos que todos los temas tengan el mismo peso en la evaluación, la suma de los puntos de cada tema será codificada con la aplicación del factor de corrección indicado. Éste transformará el total de puntos por tema en una **nota de 0 a 10**, para facilitar el análisis del desempeño).

La suma de las notas de cada tema producirá la **nota general** de la empresa (**máximo 70 puntos**).

(Recordar: las preguntas están divididas en 7 temas, con número variable de preguntas por tema).

**FICHA DE EVALUACIÓN**

Tema	Pregunta	Respuesta	Puntos	Factor de Correlación	Nota Tema
Valores/ Transparencias	1	En parte	1		
	2	En parte	1		
	3	En parte	1		
	4	No	0		
	Total		3	0,833	2.49
Público Interno	5	En parte	1		
	6	En parte	1		
	7	En gran parte	2		
	8	No	0		
	9	En parte	1		
	10	No	0		
	11	No	0		
	12	En parte	1		
	13	No	0		
	Total		6	0,37	2.22
Medio Ambiente	14	No	0		
	15	No	0		
	16	No	0		
	Total		0	1,11	0
Proveedores	17	En parte	1		
	18	No	0		
	19	No	0		
	20	No	0		
	21	No	0		
	Total		1	0,667	0,66
Consumidores/Clientes	22	En gran parte	2		
	23	En gran parte	2		
	24	En gran parte	2		
	25	En parte	1		
	Total		7	0,833	5.83
Comunidad	26	En parte	1		
	27	No	0		
	28	En parte	1		
	29	No	0		
	30	No	0		
	31	No	0		

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

	32	No	0		
	33	En parte	1		
	<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>0,417</b>	<b>1.25</b>
<b>Gobierno/Sociedad</b>	34	En parte	1		
	35	No	0		
	36	No	0		
	37	No	0		
	<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>0,833</b>	<b>0.83</b>
			21	<b>Total General</b>	13.28

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

## Análisis del Desempeño GLOBAL

Para el análisis del desempeño global de la empresa se debe considerar el TOTAL GENERAL alcanzado por la suma de las notas de los temas en la Ficha de Evaluación (máximo de 70 puntos). Esta nota posicionará a la empresa con respecto a su realidad en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.

### Resultados Globales posibles:

#### **De 0 a 10 Puntos:**

**La empresa tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee ninguna gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresaria. Debería aumentar la calidad y la cantidad de las acciones dirigidas hacia la RSE.**

#### **De 11 a 35 Puntos:**

**La empresa ya realiza acciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria. Se sugiere que realice un análisis más detallado de la herramienta utilizada, verificando en cuáles temas obtuvo puntuación más alta y qué contribuyó a ese resultado. Busque nuevas prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo seguir desarrollando acciones creativas y formas de superar obstáculos.**

#### **De 36 a 60 Puntos:**

**La empresa ya asimiló los conceptos de RSE y tiene claridad de los compromisos necesarios para una gestión socialmente responsable. Esos compromisos están generando aspectos positivos en su negocio, por medio de una relación más próxima y productiva con las partes involucradas (gobierno y sociedad, comunidad, público interno, clientes, proveedores). En esta etapa, su empresa posee madurez para profundizar algunos aspectos de gestión. Analice los temas individualmente y busque la estrategia más adecuada para perfeccionarlos, elaborando una planificación a mediano plazo. Profundice en los temas abordados.**



**De 61 a 70 Puntos:**

La empresa está bien informada de los temas emergentes de gestión y utiliza la Responsabilidad Social Empresaria para alcanzar sus objetivos. En esta fase, se torna viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la empresa y adquiere importancia la sistematización de conocimientos, como medio de colaborar con otras empresas. Difunda su caso.

**EI RESULTADO QUE HA ARROJADO ESTE CUESTIONARIO ES DE 13,28 PUNTOS EN TOTAL.**

**Corresponde a la Categoría 2: “De 11 a 35 Puntos”, y su respectiva descripción.**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

**CUESTIONARIO EN PROFUNDIDAD DEL IARSE**

**(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresario)**

**FECHA DE ADMINISTRACION:** 28/11/2013

**RELACION CON LA EMPRESA:** Empleado (Analista Semi Senior - Sector Impuestos)

Este cuestionario está compuesto de 37 preguntas, divididas a su vez en 7 temas.

Para cada pregunta, existen 4 alternativas posibles de respuestas, se debe señalar la que mejor describe la acción de la empresa en relación al tema específico del que se está consultando.

Los 7 temas a evaluar en relación a RSE son:

- Valores y Transparencia
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores/Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

A ) VALORES Y TRANSPARENCIA

1. La empresa posee un documento, de amplio conocimiento de los empleados, clientes y proveedores, que esclarece cuáles son los comportamientos incentivados por ella, en lo que se refiere a las relaciones personales y comerciales (por ejemplo: una lista de “Valores y Principios” que explicita los valores de la empresa o un “Código de Ética” que especifique la conducta esperada, a partir de la cual ella espera establecer su relación con empleados, clientes, comunidad, proveedores y socios).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

2. El documento mencionado en el ítem anterior (Código de Ética) prohíbe expresamente la práctica de pagos o recibos irregulares que tengan como objetivo facilitar negocios, influenciar decisiones en beneficio de la empresa o inducir a las personas a conceder permisos indebidos (por ejemplo: prohíbe propinas, comisiones ilícitas y favores personales, estableciendo reglas claras para la recepción de regalos, brindis, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

3. El documento mencionado -que puede ser llamado “Código de Ética” o “Declaración de Valores de la Organización”- contempla de alguna forma el modo de relación ético y transparente con el gobierno (por ejemplo: prohibiendo

trabajos como “caja dos”, ocultamientos, explicitando transparencia en los registros en general y en los balances).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

4. La empresa tiene balance social y encuentra que ese instrumento puede ayudarlo a medir el impacto de sus operaciones sobre las personas y el medio ambiente y a divulgar sus compromisos futuros en relación a esos temas.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### B ) PÚBLICO INTERNO

5. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, la empresa se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivar los cuidados con higiene y salud y está abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos (por ejemplo: suspendió el humo en lugares de trabajo, incentiva a los empleados a practicar deportes, los orienta respecto a los cuidados con la postura corporal durante las actividades profesionales, ofrece instalaciones en buenas condiciones de uso, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

6. La empresa ofrece beneficios adicionales que se extienden a la familia del colaborador (plan de salud familiar, canasta básica, orientación sobre prevención de enfermedades, divulgación de campañas de vacunación, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

7. En la contratación de empleados, la empresa divulga los criterios objetivos que va a utilizar en la selección de candidatos, como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos, y en el proceso de selección prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

8. Los criterios utilizados en la selección de personal están exentos de prácticas discriminatorias en relación a cualesquiera de los temas: género, raza, opción sexual, edad y creencias religiosas o políticas, tanto como a personas con discapacidades (por ejemplo, al anunciar vacantes, la

empresa no utiliza términos como “edad máxima 40 años”, “buena apariencia”, “sexo masculino”, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

9. En la empresa no son permitidas prácticas discriminatorias. Podemos reflexionar sobre esa afirmación analizando, por ejemplo, las siguientes relaciones existentes en el actual cuadro de empleados: porcentaje en relación al total de colaboradores: % de mujeres - % de pasantes y aprendices - % de colaboradores con más de 45 años - % de personas con discapacidad.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

10. Las dependencias de la empresa poseen recursos que facilitan el desplazamiento y la convivencia de personas con discapacidad motora, auditiva y visual (por ejemplo, rampas, avisos de seguridad en braille, señalización luminosa y sonora en áreas de circulación de vehículos o máquinas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

11. Como forma de demostrar respeto al individuo y transparencia en sus relaciones con los empleados, la empresa entiende que es derecho del empleado participar de sindicatos, permite la elección de delegados y que sus representantes sindicales asistan a la empresa para discutir situaciones referentes a los intereses de los empleados.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

12. La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados. Para ello, promueve/patrocina cursos de otras actividades que buscan tanto capacitarlos para sus actividades actuales como así también proporcionarles conocimientos para oportunidades futuras (por ejemplo: posee programa de entrenamiento, colabora con la realización de estudios, concede incentivos a los empleados matriculados en cursos de todos los niveles, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

13. La empresa facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional. En este sentido, procura estimular a sus empleados a actualizarse con recursos de la propia empresa (por ejemplo: iniciativa de lectura, pone a disposición periódicos y revistas, permite el acceso a internet en horarios previamente establecidos, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### C ) MEDIO AMBIENTE

14. En las dependencias de la empresa fueron implementadas medidas que apuestan a preservar el medio ambiente, tales como: recolección selectiva de residuos (existen recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico); economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas); reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía, dispositivos para cortar la energía cuando algún artefacto no estuviera en uso); reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, descargas con volumen reducido, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales); orientación de la política de compras a proveedores que no perjudiquen el medio ambiente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3



Puntuación: 0

15. La empresa conoce, entiende y evalúa el impacto de sus productos en el medio ambiente, pues elabora informes (por ejemplo de emisión de contaminantes, de erosión del suelo, del consumo de energía, de agua y combustible, etc.) que miden esos impactos.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

16. Para la empresa y para la comunidad, una de las formas más efectivas de reducir esos impactos es promover la educación ambiental en los empleados y sus familias. Para ello, realiza actividades que propician ese conocimiento (por ejemplo: campañas para reducir el consumo de agua y de energía; reciclaje de materiales; descarte adecuado de residuos tóxicos –cartuchos de tinta, pilas, cola, baterías, embalajes de agro tóxicos, productos de limpieza, solventes, etc.-; incentivo al transporte solidario –transporte gratuito- y aquellos vehículos que no perjudican el medio ambiente; informaciones sobre cuáles son las áreas protegidas y los animales amenazados en la región en que la empresa está instalada; apoyo a iniciativas y proyectos orientados a la educación ambiental).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

D) PROVEEDORES

17. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

18. Cuando un proveedor presenta una buena propuesta comercial (calidad, precio y plaza), pero no demuestra su respeto a la legislación y a los derechos humanos (como el uso de mano de obra infantil, actitudes discriminatorias de cualquier tipo, malas condiciones de trabajo, etc.), la empresa prefiere elegir otro proveedor aunque tenga una propuesta comercial menos atrayente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

19. La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos en su implementación (por ejemplo: informa sus acciones a

los proveedores, los orienta personalmente o envía empleados para colaborar con ellos, incentivando el intercambio entre las empresas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

20. La empresa verifica constantemente las condiciones proporcionadas por los proveedores a los propios empleados (por ejemplo: realiza visitas para conocer el ambiente de trabajo ofrecido por el proveedor a los empleados).

- No
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

21. La empresa intenta buscar proveedores en cooperativas, asociaciones de barrio y proyectos que generen renta (por ejemplo: programas de primer empleo, cooperativas de artesanos, incubadoras de negocios, micro y pequeñas empresas en general, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### E ) CONSUMIDORES / CLIENTES

22. La empresa respeta al consumidor o cliente y entiende que debe tener con él una comunicación efectiva. Como consecuencia de ello, sus productos o servicios traen siempre instrucciones claras sobre cómo entrar en contacto con la empresa (por ejemplo: dirección para correspondencia, teléfono para contacto, página web o e-mail).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

23. Como forma de mejorar sus productos o servicios y la relación con sus clientes, la empresa analiza las dudas, sugerencias y reclamos recibidos y los utiliza como instrumento para perfeccionar sus actividades (por ejemplo: crea formularios para documentar las informaciones, analiza las mejoras que puedan ser implementadas, se preocupa en responder y/o esclarecer a los clientes sobre las dudas encaminadas, estipula metas y plazos para solucionar los problemas apuntados).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

24. En su propaganda, la empresa se preocupa por evitar contenidos engañosos o que induzcan al cliente a errores de entendimiento. De la misma forma, analiza su contenido en lo que se refiere a aspectos que puedan violentar o faltar el respeto a grupos específicos (como mujeres, niños, ancianos, homosexuales, grupos raciales, grupos religiosos, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

25. La empresa adopta principios de respeto a la preservación de la salud de sus consumidores, investigando y divulgando los perjuicios potenciales que sus productos pueden causar (por ejemplo: colocando aviso en los embalajes de los productos) y está preparada para adoptar medidas correctivas, si fuera necesario.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### F ) COMUNIDAD

26. La empresa se preocupa por estar siempre en contacto con la comunidad vecina (de entorno), procurando minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan causar (como el aumento de la circulación de vehículos, del volumen de

residuos, de la emisión de contaminantes, del nivel del ruido, etc.). (Observación: la empresa puede, por ejemplo, realizar investigaciones conjuntamente con la comunidad de entorno para prevenir u observar posibles problemas causados por su acción, o invitar a moradores de la región a participar de reuniones en que se aborden asuntos de interés colectivo).

- No: X
- En parte:
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

27. Sabiendo que, para las micro y pequeñas empresas, la prosperidad y la situación de la comunidad local pueden reflejarse directamente en el éxito del negocio, la empresa realiza prácticas de gestión que benefician al desarrollo local (por ejemplo: compra productos de emprendedores de la comunidad, contrata empleados que residan en las proximidades, utiliza servicios de organizaciones no gubernamentales próximas a la empresa).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

28. La empresa divulga la importancia del trabajo voluntario e incentiva a sus empleados a trabajar en pro de una causa (por ejemplo: acompaña el trabajo que algunos empleados desarrollan en determinada organización y lo divulga por medio de carteles, boletines internos, periódicos locales, etc.).

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- No:
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

29. La empresa “asoció”, al menos, una organización de su comunidad y moviliza su red de contactos a favor de ella (por ejemplo: presenta la organización a clientes y proveedores, realiza campañas en las cuales otras empresas puedan participar, divulga las actividades de la organización en su material promocional, en su página web, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

30. La empresa busca hacer partícipes a sus empleados en los proyectos con los cuales colabora, incentivándolos a actuar voluntariamente en la organización “asociada”.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

31. Existe entre la empresa y la organización por ella beneficiada una conversación sincera sobre el papel de cada una en la alianza, y la empresa busca siempre acompañar los resultados que esa alianza vaya alcanzando (por ejemplo: qué tipo de contribución trajo a la organización, a la empresa y a las personas atendidas; cuáles son los próximos pasos a seguir; cuándo la alianza tendrá fin; cómo el socio se mantendrá sin el apoyo de la empresa; etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

32. Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria debe ser una forma de GESTIÓN del NEGOCIO, y que toda empresa y todo negocio objetivan el lucro, cuando eligió la organización en la que iría a actuar buscó -de algún modo- conciliar sus intereses empresariales con el de la organización. (Por ejemplo: su empresa produce artículos deportivos y buscó una organización que actuase con jóvenes promoviendo educación a través del deporte porque juzga que la vinculación de su marca a esa actividad puede ser benéfica; o usted posee una documentación y colaboró en la recuperación de muebles e instalaciones de la escuela pública porque juzga que la “simpatía” de la comunidad por su iniciativa resultará en un mayor volumen de ventas en su documentación).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3



Puntuación: 0

33. Como resultado de su actividad en la comunidad, la empresa considera que obtiene beneficios (por ejemplo: aumento de ventas, mejoras en la relación con los proveedores, nuevos contactos/clientes, menor rotación del personal, economía en temas de seguridad y mantenimiento del predio, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

#### G ) GOBIERNO Y SOCIEDAD

34. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios (por ejemplo: organizaciones empresariales, alianzas comerciales, foros regionales) y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.

- No: X
- En parte:
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

35. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

36. La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas (por ejemplo: divulga acciones como el presupuesto participativo; las elecciones de concejos municipales; etc. incentivando a los empleados a participar).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

37. Siempre que sea necesario (y posible), la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su región, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

### **EVALUACION DE LAS RESPUESTAS**

Los puntos conseguidos en cada una de las **37 preguntas** (que pueden ser 0, 1, 2 ó 3, de acuerdo con la respuesta efectuada) deben ser transferidos a la **Ficha de Evaluación**.

Los puntos obtenidos en cada pregunta deben ser sumados.

La suma debe ser multiplicada por el **factor de corrección**, expresado en la **Ficha de Evaluación**. (Al ser variable el número de preguntas proponemos que todos los temas tengan el mismo peso en la evaluación, la suma de los puntos de cada tema será codificada con la aplicación del factor de corrección indicado. Éste transformará el total de puntos por tema en una **nota de 0 a 10**, para facilitar el análisis del desempeño).

La suma de las notas de cada tema producirá la **nota general** de la empresa (**máximo 70 puntos**).

(Recordar: las preguntas están divididas en 7 temas, con número variable de preguntas por tema).

**FICHA DE EVALUACIÓN**

Tema	Pregunta	Respuesta	Puntos	Factor de Correlación	Nota Tema
Valores/ Transparencias	1	No	0		
	2	No	0		
	3	No	0		
	4	No	0		
	Total		0	0,833	0
Público Interno	5	En parte	1		
	6	En parte	1		
	7	En parte	1		
	8	En parte	1		
	9	No	0		
	10	No	0		
	11	No	0		
	12	En parte	1		
	13	No	0		
	Total		5	0,37	1.85
Medio Ambiente	14	No	0		
	15	No	0		
	16	No	0		
	Total		0	1,11	0
Proveedores	17	No	0		
	18	No	0		
	19	No	0		
	20	En parte	1		
	21	No	0		
	Total		1	0,667	0.66
Consumidores/Clientes	22	En gran parte	2		
	23	En parte	1		
	24	En parte	1		
	25	No	0		
	Total		4	0,833	3.33
Comunidad	26	No	0		
	27	No	0		
	28	En parte	1		
	29	No	0		
	30	En parte	1		
	31	No	0		

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

	32	No	0		
	33	En parte	1		
	<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>0,417</b>	<b>1.25</b>
<b>Gobierno/Sociedad</b>	34	No	0		
	35	No	0		
	36	No	0		
	37	No	0		
	<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,833</b>	<b>0</b>
			13	<b>Total General</b>	<b>7.09</b>

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

## Análisis del Desempeño GLOBAL

Para el análisis del desempeño global de la empresa se debe considerar el TOTAL GENERAL alcanzado por la suma de las notas de los temas en la Ficha de Evaluación (máximo de 70 puntos). Esta nota posicionará a la empresa con respecto a su realidad en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.

### Resultados Globales posibles:

#### **De 0 a 10 Puntos:**

**La empresa tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee ninguna gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresaria. Debería aumentar la calidad y la cantidad de las acciones dirigidas hacia la RSE.**

#### **De 11 a 35 Puntos:**

**La empresa ya realiza acciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria. Se sugiere que realice un análisis más detallado de la herramienta utilizada, verificando en cuáles temas obtuvo puntuación más alta y qué contribuyó a ese resultado. Busque nuevas prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo seguir desarrollando acciones creativas y formas de superar obstáculos.**

#### **De 36 a 60 Puntos:**

**La empresa ya asimiló los conceptos de RSE y tiene claridad de los compromisos necesarios para una gestión socialmente responsable. Esos compromisos están generando aspectos positivos en su negocio, por medio de una relación más próxima y productiva con las partes involucradas (gobierno y sociedad, comunidad, público interno, clientes, proveedores). En esta etapa, su empresa posee madurez para profundizar algunos aspectos de gestión. Analice los temas individualmente y busque la estrategia más adecuada para perfeccionarlos, elaborando una planificación a mediano plazo. Profundice en los temas abordados.**

**De 61 a 70 Puntos:**

**La empresa está bien informada de los temas emergentes de gestión y utiliza la Responsabilidad Social Empresaria para alcanzar sus objetivos. En esta fase, se torna viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la empresa y adquiere importancia la sistematización de conocimientos, como medio de colaborar con otras empresas. Difunda su caso.**

**EI RESULTADO QUE HA ARROJADO ESTE CUESTIONARIO ES DE 7.09 PUNTOS EN TOTAL.**

**Corresponde a la Categoría 1: “De 0 a 10 Puntos”, y su respectiva descripción.**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

**CUESTIONARIO EN PROFUNDIDAD DEL IARSE**

**(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresario)**

**FECHA DE ADMINISTRACION:** 22/11/2013

**RELACION CON LA EMPRESA:** Empleado (Analista Senior - Sector Compras)

Este cuestionario está compuesto de 37 preguntas, divididas a su vez en 7 temas.

Para cada pregunta, existen 4 alternativas posibles de respuestas, se debe señalar la que mejor describe la acción de la empresa en relación al tema específico del que se está consultando.

Los 7 temas a evaluar en relación a RSE son:

- Valores y Transparencia
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores/Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad



A ) VALORES Y TRANSPARENCIA

1. La empresa posee un documento, de amplio conocimiento de los empleados, clientes y proveedores, que esclarece cuáles son los comportamientos incentivados por ella, en lo que se refiere a las relaciones personales y comerciales (por ejemplo: una lista de “Valores y Principios” que explicita los valores de la empresa o un “Código de Ética” que especifique la conducta esperada, a partir de la cual ella espera establecer su relación con empleados, clientes, comunidad, proveedores y socios).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

2. El documento mencionado en el ítem anterior (Código de Ética) prohíbe expresamente la práctica de pagos o recibos irregulares que tengan como objetivo facilitar negocios, influenciar decisiones en beneficio de la empresa o inducir a las personas a conceder permisos indebidos (por ejemplo: prohíbe propinas, comisiones ilícitas y favores personales, estableciendo reglas claras para la recepción de regalos, brindis, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

3. El documento mencionado -que puede ser llamado “Código de Ética” o “Declaración de Valores de la

Organización”- contempla de alguna forma el modo de relación ético y transparente con el gobierno (por ejemplo: prohibiendo trabajos como “caja dos”, ocultamientos, explicitando transparencia en los registros en general y en los balances).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

4. La empresa tiene balance social y encuentra que ese instrumento puede ayudarlo a medir el impacto de sus operaciones sobre las personas y el medio ambiente y a divulgar sus compromisos futuros en relación a esos temas.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### B ) PÚBLICO INTERNO

5. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, la empresa se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivar los cuidados con higiene y salud y está abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos (por ejemplo: suspendió el humo en lugares de trabajo, incentiva a los empleados a practicar deportes, los orienta respecto a los cuidados con la postura corporal durante las actividades profesionales, ofrece instalaciones en buenas condiciones de uso, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

6. La empresa ofrece beneficios adicionales que se extienden a la familia del colaborador (plan de salud familiar, canasta básica, orientación sobre prevención de enfermedades, divulgación de campañas de vacunación, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

7. En la contratación de empleados, la empresa divulga los criterios objetivos que va a utilizar en la selección de candidatos, como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos, y en el proceso de selección prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

8. Los criterios utilizados en la selección de personal están exentos de prácticas discriminatorias en relación a cualesquiera de los temas: género, raza, opción sexual, edad y creencias religiosas o políticas, tanto como a personas con discapacidades (por ejemplo, al anunciar vacantes, la empresa no utiliza términos como “edad máxima 40 años”, “buena apariencia”, “sexo masculino”, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

9. En la empresa no son permitidas prácticas discriminatorias. Podemos reflexionar sobre esa afirmación analizando, por ejemplo, las siguientes relaciones existentes en el actual cuadro de empleados: Porcentaje en relación al total de colaboradores: % de mujeres - % de pasantes y aprendices - % de colaboradores con más de 45 años - % de personas con discapacidad.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

10. Las dependencias de la empresa poseen recursos que facilitan el desplazamiento y la convivencia de personas

con discapacidad motora, auditiva y visual (por ejemplo, rampas, avisos de seguridad en braille, señalización luminosa y sonora en áreas de circulación de vehículos o máquinas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

11. Como forma de demostrar respeto al individuo y transparencia en sus relaciones con los empleados, la empresa entiende que es derecho del empleado participar de sindicatos, permite la elección de delegados y que sus representantes sindicales asistan a la empresa para discutir situaciones referentes a los intereses de los empleados.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

12. La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados. Para ello, promueve/patrocina cursos de otras actividades que buscan tanto capacitarlos para sus actividades actuales como así también proporcionarles conocimientos para oportunidades futuras (por ejemplo: posee programa de entrenamiento, colabora con la realización de estudios, concede incentivos a los

empleados matriculados en cursos de todos los niveles, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

13. La empresa facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional. En este sentido, procura estimular a sus empleados a actualizarse con recursos de la propia empresa (por ejemplo: iniciativa de lectura, pone a disposición periódicos y revistas, permite el acceso a internet en horarios previamente establecidos, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### C ) MEDIO AMBIENTE

14. En las dependencias de la empresa fueron implementadas medidas que apuestan a preservar el medio ambiente, tales como: recolección selectiva de residuos (existen recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico); economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas); reducción del

consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía, dispositivos para cortar la energía cuando algún artefacto no estuviera en uso); reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, descargas con volumen reducido, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales); orientación de la política de compras a proveedores que no perjudiquen el medio ambiente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

15. La empresa conoce, entiende y evalúa el impacto de sus productos en el medio ambiente, pues elabora informes (por ejemplo de emisión de contaminantes, de erosión del suelo, del consumo de energía, de agua y combustible, etc.) que miden esos impactos.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

16. Para la empresa y para la comunidad, una de las formas más efectivas de reducir esos impactos es promover la educación ambiental en los empleados y sus familias. Para ello, realiza actividades que propician ese conocimiento (por ejemplo: campañas para reducir el consumo de agua y de energía; reciclaje de materiales; descarte adecuado

de residuos tóxicos –cartuchos de tinta, pilas, cola, baterías, embalajes de agro tóxicos, productos de limpieza, solventes, etc.-; incentivo al transporte solidario –transporte gratuito- y aquellos vehículos que no perjudican el medio ambiente; informaciones sobre cuáles son las áreas protegidas y los animales amenazados en la región en que la empresa está instalada; apoyo a iniciativas y proyectos orientados a la educación ambiental).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### D) PROVEEDORES

17. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

18. Cuando un proveedor presenta una buena propuesta comercial (calidad, precio y plaza), pero no demuestra su respeto a la legislación y a los derechos humanos (como el uso de mano de obra infantil, actitudes discriminatorias de cualquier tipo, malas condiciones de trabajo, etc.), la



empresa prefiere elegir otro proveedor aunque tenga una propuesta comercial menos atrayente.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

19. La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos en su implementación (por ejemplo: informa sus acciones a los proveedores, los orienta personalmente o envía empleados para colaborar con ellos, incentivando el intercambio entre las empresas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

20. La empresa verifica constantemente las condiciones proporcionadas por los proveedores a los propios empleados (por ejemplo: realiza visitas para conocer el ambiente de trabajo ofrecido por el proveedor a los empleados).

- No
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

21. La empresa intenta buscar proveedores en cooperativas, asociaciones de barrio y proyectos que generen renta (por ejemplo: programas de primer empleo, cooperativas de artesanos, incubadoras de negocios, micro y pequeñas empresas en general, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### E ) CONSUMIDORES / CLIENTES

22. La empresa respeta al consumidor o cliente y entiende que debe tener con él una comunicación efectiva. Como consecuencia de ello, sus productos o servicios traen siempre instrucciones claras sobre cómo entrar en contacto con la empresa (por ejemplo: dirección para correspondencia, teléfono para contacto, página web o e-mail).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

23. Como forma de mejorar sus productos o servicios y la relación con sus clientes, la empresa analiza las dudas, sugerencias y reclamos recibidos y los utiliza como instrumento para perfeccionar sus actividades (por ejemplo: crea formularios para documentar las informaciones, analiza las mejoras que puedan ser implementadas, se preocupa en responder y/o esclarecer a los clientes sobre las dudas encaminadas, estipula metas y plazos para solucionar los problemas apuntados).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

24. En su propaganda, la empresa se preocupa por evitar contenidos engañosos o que induzcan al cliente a errores de entendimiento. De la misma forma, analiza su contenido en lo que se refiere a aspectos que puedan violentar o faltar el respeto a grupos específicos (como mujeres, niños, ancianos, homosexuales, grupos raciales, grupos religiosos, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

25. La empresa adopta principios de respeto a la preservación de la salud de sus consumidores, investigando y divulgando los perjuicios potenciales que sus productos

pueden causar (por ejemplo: colocando aviso en los embalajes de los productos) y está preparada para adoptar medidas correctivas, si fuera necesario.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### F ) COMUNIDAD

26. La empresa se preocupa por estar siempre en contacto con la comunidad vecina (de entorno), procurando minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan causar (como el aumento de la circulación de vehículos, del volumen de residuos, de la emisión de contaminantes, del nivel del ruido, etc.). (Observación: la empresa puede, por ejemplo, realizar investigaciones conjuntamente con la comunidad de entorno para prevenir u observar posibles problemas causados por su acción, o invitar a moradores de la región a participar de reuniones en que se aborden asuntos de interés colectivo).

- No
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

27. Sabiendo que, para las micro y pequeñas empresas, la prosperidad y la situación de la comunidad local pueden reflejarse directamente en el éxito del negocio, la empresa realiza prácticas de gestión que benefician al desarrollo local (por ejemplo: compra productos de emprendedores de la comunidad, contrata empleados que residan en las proximidades, utiliza servicios de organizaciones no gubernamentales próximas a la empresa).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

28. La empresa divulga la importancia del trabajo voluntario e incentiva a sus empleados a trabajar en pro de una causa (por ejemplo: acompaña el trabajo que algunos empleados desarrollan en determinada organización y lo divulga por medio de carteles, boletines internos, periódicos locales, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

29. La empresa "asoció", al menos, una organización de su comunidad y moviliza su red de contactos a favor de ella (por ejemplo: presenta la organización a clientes y proveedores, realiza campañas en las cuales otras empresas puedan participar, divulga las actividades de la

organización en su material promocional, en su página web, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

30. La empresa busca hacer partícipes a sus empleados en los proyectos con los cuales colabora, incentivándolos a actuar voluntariamente en la organización “asociada”.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

31. Existe entre la empresa y la organización por ella beneficiada una conversación sincera sobre el papel de cada una en la alianza, y la empresa busca siempre acompañar los resultados que esa alianza vaya alcanzando (por ejemplo: qué tipo de contribución trajo a la organización, a la empresa y a las personas atendidas; cuáles son los próximos pasos a seguir; cuándo la alianza tendrá fin; cómo el socio se mantendrá sin el apoyo de la empresa; etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

32. Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria debe ser una forma de GESTIÓN del NEGOCIO, y que toda empresa y todo negocio objetivan el lucro, cuando eligió la organización en la que iría a actuar buscó -de algún modo- conciliar sus intereses empresariales con el de la organización. (Por ejemplo: su empresa produce artículos deportivos y buscó una organización que actuase con jóvenes promoviendo educación a través del deporte porque juzga que la vinculación de su marca a esa actividad puede ser benéfica; o usted posee una documentación y colaboró en la recuperación de muebles e instalaciones de la escuela pública porque juzga que la “simpatía” de la comunidad por su iniciativa resultará en un mayor volumen de ventas en su documentación).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

33. Como resultado de su actividad en la comunidad, la empresa considera que obtiene beneficios (por ejemplo: aumento de ventas, mejoras en la relación con los proveedores, nuevos contactos/clientes, menor rotación del personal, economía en temas de seguridad y mantenimiento del predio, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

#### G ) GOBIERNO Y SOCIEDAD

34. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios (por ejemplo: organizaciones empresariales, alianzas comerciales, foros regionales) y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.

- No: X
- En parte:
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

35. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0



36. La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas (por ejemplo: divulga acciones como el presupuesto participativo; las elecciones de concejos municipales; etc. incentivando a los empleados a participar).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

37. Siempre que sea necesario (y posible), la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su región, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

### **EVALUACION DE LAS RESPUESTAS**

Los puntos conseguidos en cada una de las **37 preguntas** (que pueden ser 0, 1, 2 ó 3, de acuerdo con la respuesta efectuada) deben ser transferidos a la **Ficha de Evaluación**.

Los puntos obtenidos en cada pregunta deben ser sumados.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

La suma debe ser multiplicada por el **factor de corrección**, expresado en la **Ficha de Evaluación**. (Al ser variable el número de preguntas proponemos que todos los temas tengan el mismo peso en la evaluación, la suma de los puntos de cada tema será codificada con la aplicación del factor de corrección indicado. Éste transformará el total de puntos por tema en una **nota de 0 a 10**, para facilitar el análisis del desempeño).

La suma de las notas de cada tema producirá la **nota general** de la empresa (**máximo 70 puntos**).

(Recordar: las preguntas están divididas en 7 temas, con número variable de preguntas por tema).

**FICHA DE EVALUACIÓN**

Tema	Pregunta	Respuesta	Puntos	Factor de Correlación	Nota Tema
Valores/ Transparencias	1	En parte	1		
	2	En parte	1		
	3	En parte	1		
	4	No	0		
	Total		3	0,833	2.49
Público Interno	5	En parte	1		
	6	En parte	1		
	7	En parte	1		
	8	No	0		
	9	No	0		
	10	No	0		
	11	No	0		
	12	En parte	1		
	13	No	0		
	Total		4	0,37	1.48
Medio Ambiente	14	No	0		
	15	No	0		
	16	No	0		
	Total		0	1,11	0
Proveedores	17	En parte	1		
	18	En parte	1		
	19	No	0		
	20	En parte	1		
	21	No	0		
	Total		3	0,667	2
Consumidores/Clientes	22	En gran parte	2		
	23	En parte	1		
	24	En parte	1		
	25	No	0		
	Total		4	0,833	3.33
Comunidad	26	En parte	1		
	27	No	0		
	28	En parte	1		
	29	No	0		
	30	No	0		
	31	No	0		

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

	32	No	0		
	33	En parte	1		
	<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>0,417</b>	<b>1.25</b>
<b>Gobierno/Sociedad</b>	34	No	0		
	35	No	0		
	36	No	0		
	37	No	0		
	<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>0,833</b>	<b>0</b>
			17	<b>Total General</b>	<b>10.55</b>

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

## Análisis del Desempeño GLOBAL

Para el análisis del desempeño global de la empresa se debe considerar el TOTAL GENERAL alcanzado por la suma de las notas de los temas en la Ficha de Evaluación (máximo de 70 puntos). Esta nota posicionará a la empresa con respecto a su realidad en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.

### Resultados Globales posibles:

#### **De 0 a 10 Puntos:**

**La empresa tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee ninguna gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresaria. Debería aumentar la calidad y la cantidad de las acciones dirigidas hacia la RSE.**

#### **De 11 a 35 Puntos:**

**La empresa ya realiza acciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria. Se sugiere que realice un análisis más detallado de la herramienta utilizada, verificando en cuáles temas obtuvo puntuación más alta y qué contribuyó a ese resultado. Busque nuevas prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo seguir desarrollando acciones creativas y formas de superar obstáculos.**

#### **De 36 a 60 Puntos:**

**La empresa ya asimiló los conceptos de RSE y tiene claridad de los compromisos necesarios para una gestión socialmente responsable. Esos compromisos están generando aspectos positivos en su negocio, por medio de una relación más próxima y productiva con las partes involucradas (gobierno y sociedad, comunidad, público interno, clientes, proveedores). En esta etapa, su empresa posee madurez para profundizar algunos aspectos de gestión. Analice los temas individualmente y busque la estrategia más adecuada para perfeccionarlos, elaborando una planificación a mediano plazo. Profundice en los temas abordados.**

**De 61 a 70 Puntos:**

La empresa está bien informada de los temas emergentes de gestión y utiliza la Responsabilidad Social Empresaria para alcanzar sus objetivos. En esta fase, se torna viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la empresa y adquiere importancia la sistematización de conocimientos, como medio de colaborar con otras empresas. Difunda su caso.

**EI RESULTADO QUE HA ARROJADO ESTE CUESTIONARIO ES DE 10.55 PUNTOS EN TOTAL.**

**Corresponde ubicación entre la Categoría 1 (De 0 a 10 puntos) y la Categoría 2 (De 11 a 35 Puntos), aunque considero que, analizando detalladamente las respuestas, aplica con mayor criterio en Categoría 1 (De 0 a 10 puntos) y su respectiva descripción.**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

**CUESTIONARIO EN PROFUNDIDAD DEL IARSE**

**(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresario)**

**FECHA DE ADMINISTRACION:** 22/11/2013

**RELACION CON LA EMPRESA:** Responsable de RSE – Gerencia de RRHH

Este cuestionario está compuesto de 37 preguntas, divididas a su vez en 7 temas.

Para cada pregunta, existen 4 alternativas posibles de respuestas, se debe señalar la que mejor describe la acción de la empresa en relación al tema específico del que se está consultando.

Los 7 temas a evaluar en relación a RSE son:

- Valores y Transparencia
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores/Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

A ) VALORES Y TRANSPARENCIA

1. La empresa posee un documento, de amplio conocimiento de los empleados, clientes y proveedores, que esclarece cuáles son los comportamientos incentivados por ella, en lo que se refiere a las relaciones personales y comerciales (por ejemplo: una lista de “Valores y Principios” que explicita los valores de la empresa o un “Código de Ética” que especifique la conducta esperada, a partir de la cual ella espera establecer su relación con empleados, clientes, comunidad, proveedores y socios).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Si:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

2. El documento mencionado en el ítem anterior (Código de Ética) prohíbe expresamente la práctica de pagos o recibos irregulares que tengan como objetivo facilitar negocios, influenciar decisiones en beneficio de la empresa o inducir a las personas a conceder permisos indebidos (por ejemplo: prohíbe propinas, comisiones ilícitas y favores personales, estableciendo reglas claras para la recepción de regalos, brindis, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte:
- Sí: X

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 3



3. El documento mencionado -que puede ser llamado "Código de Ética" o "Declaración de Valores de la Organización"- contempla de alguna forma el modo de relación ético y transparente con el gobierno (por ejemplo: prohibiendo trabajos como "caja dos", ocultamientos, explicitando transparencia en los registros en general y en los balances).

- No:
- En parte:
- En gran parte:
- Sí: X

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 3

4. La empresa tiene balance social y encuentra que ese instrumento puede ayudarlo a medir el impacto de sus operaciones sobre las personas y el medio ambiente y a divulgar sus compromisos futuros en relación a esos temas.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### B ) PÚBLICO INTERNO

5. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, la empresa se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivar los cuidados con higiene y salud y está abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos (por ejemplo: suspendió el humo en lugares de trabajo, incentiva a los empleados a practicar deportes, los orienta respecto a los cuidados con la

postura corporal durante las actividades profesionales, ofrece instalaciones en buenas condiciones de uso, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

6. La empresa ofrece beneficios adicionales que se extienden a la familia del colaborador (plan de salud familiar, canasta básica, orientación sobre prevención de enfermedades, divulgación de campañas de vacunación, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

7. En la contratación de empleados, la empresa divulga los criterios objetivos que va a utilizar en la selección de candidatos, como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos, y en el proceso de selección prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos.

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

8. Los criterios utilizados en la selección de personal están exentos de prácticas discriminatorias en relación a cualesquiera de los temas: género, raza, opción sexual, edad y creencias religiosas o políticas, tanto como a personas con discapacidades (por ejemplo, al anunciar vacantes, la empresa no utiliza términos como “edad máxima 40 años”, “buena apariencia”, “sexo masculino”, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

9. En la empresa no son permitidas prácticas discriminatorias. Podemos reflexionar sobre esa afirmación analizando, por ejemplo, las siguientes relaciones existentes en el actual cuadro de empleados: Porcentaje en relación al total de colaboradores: % de mujeres - % de pasantes y aprendices - % de colaboradores con más de 45 años - % de personas con discapacidad.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

10. Las dependencias de la empresa poseen recursos que facilitan el desplazamiento y la convivencia de personas con discapacidad motora, auditiva y visual (por ejemplo, rampas, avisos de seguridad en braille, señalización luminosa y sonora en áreas de circulación de vehículos o máquinas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

11. Como forma de demostrar respeto al individuo y transparencia en sus relaciones con los empleados, la empresa entiende que es derecho del empleado participar de sindicatos, permite la elección de delegados y que sus representantes sindicales asistan a la empresa para discutir situaciones referentes a los intereses de los empleados.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

12. La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados. Para ello, promueve/patrocina cursos de otras actividades que buscan tanto capacitarlos para sus actividades actuales como así también proporcionarles conocimientos para oportunidades futuras (por ejemplo: posee programa de entrenamiento, colabora con la realización de

estudios, concede incentivos a los empleados matriculados en cursos de todos los niveles, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

13. La empresa facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional. En este sentido, procura estimular a sus empleados a actualizarse con recursos de la propia empresa (por ejemplo: iniciativa de lectura, pone a disposición periódicos y revistas, permite el acceso a internet en horarios previamente establecidos, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

#### C ) MEDIO AMBIENTE

14. En las dependencias de la empresa fueron implementadas medidas que apuestan a preservar el medio ambiente, tales como: recolección selectiva de residuos (existen recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico); economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso

de las hojas); reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía, dispositivos para cortar la energía cuando algún artefacto no estuviera en uso); reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, descargas con volumen reducido, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales); orientación de la política de compras a proveedores que no perjudiquen el medio ambiente.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

15. La empresa conoce, entiende y evalúa el impacto de sus productos en el medio ambiente, pues elabora informes (por ejemplo de emisión de contaminantes, de erosión del suelo, del consumo de energía, de agua y combustible, etc.) que miden esos impactos.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

16. Para la empresa y para la comunidad, una de las formas más efectivas de reducir esos impactos es promover la educación ambiental en los empleados y sus familias. Para ello, realiza actividades que propician ese conocimiento (por ejemplo: campañas

para reducir el consumo de agua y de energía; reciclaje de materiales; descarte adecuado de residuos tóxicos – cartuchos de tinta, pilas, cola, baterías, embalajes de agro tóxicos, productos de limpieza, solventes, etc.-; incentivo al transporte solidario –transporte gratuito- y aquellos vehículos que no perjudican el medio ambiente; informaciones sobre cuáles son las áreas protegidas y los animales amenazados en la región en que la empresa está instalada; apoyo a iniciativas y proyectos orientados a la educación ambiental).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### D) PROVEEDORES

17. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

18. Cuando un proveedor presenta una buena propuesta comercial (calidad, precio y plaza), pero no demuestra su respeto a la legislación y a los derechos humanos

(como el uso de mano de obra infantil, actitudes discriminatorias de cualquier tipo, malas condiciones de trabajo, etc.), la empresa prefiere elegir otro proveedor aunque tenga una propuesta comercial menos atrayente.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

19. La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos en su implementación (por ejemplo: informa sus acciones a los proveedores, los orienta personalmente o envía empleados para colaborar con ellos, incentivando el intercambio entre las empresas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

20. La empresa verifica constantemente las condiciones proporcionadas por los proveedores a los propios empleados (por ejemplo: realiza visitas para conocer el ambiente de trabajo ofrecido por el proveedor a los empleados).

- No
- En parte: X



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

21. La empresa intenta buscar proveedores en cooperativas, asociaciones de barrio y proyectos que generen renta (por ejemplo: programas de primer empleo, cooperativas de artesanos, incubadoras de negocios, micro y pequeñas empresas en general, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

E ) CONSUMIDORES / CLIENTES

22. La empresa respeta al consumidor o cliente y entiende que debe tener con él una comunicación efectiva. Como consecuencia de ello, sus productos o servicios traen siempre instrucciones claras sobre cómo entrar en contacto con la empresa (por ejemplo: dirección para correspondencia, teléfono para contacto, página web o e-mail).

- No:
- En parte:
- En gran parte:
- Sí: X

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 3

23. Como forma de mejorar sus productos o servicios y la relación con sus clientes, la empresa analiza las dudas, sugerencias y reclamos recibidos y los utiliza como instrumento para perfeccionar sus actividades (por ejemplo: crea formularios para documentar las informaciones, analiza las mejoras que puedan ser implementadas, se preocupa en responder y/o esclarecer a los clientes sobre las dudas encaminadas, estipula metas y plazos para solucionar los problemas apuntados).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

24. En su propaganda, la empresa se preocupa por evitar contenidos engañosos o que induzcan al cliente a errores de entendimiento. De la misma forma, analiza su contenido en lo que se refiere a aspectos que puedan violentar o faltar el respeto a grupos específicos (como mujeres, niños, ancianos, homosexuales, grupos raciales, grupos religiosos, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte:
- Sí: X

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 3

25. La empresa adopta principios de respeto a la preservación de la salud de sus consumidores, investigando y divulgando los perjuicios potenciales que sus productos pueden causar (por ejemplo: colocando aviso en los embalajes de los productos) y está preparada para adoptar medidas correctivas, si fuera necesario.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

#### E ) COMUNIDAD

26. La empresa se preocupa por estar siempre en contacto con la comunidad vecina (de entorno), procurando minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan causar (como el aumento de la circulación de vehículos, del volumen de residuos, de la emisión de contaminantes, del nivel del ruido, etc.). (Observación: la empresa puede, por ejemplo, realizar investigaciones conjuntamente con la comunidad de entorno para prevenir u observar posibles problemas causados por su acción, o invitar a moradores de la región a participar de reuniones en que se aborden asuntos de interés colectivo).

- No
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

27. Sabiendo que, para las micro y pequeñas empresas, la prosperidad y la situación de la comunidad local pueden reflejarse directamente en el éxito del negocio, la empresa realiza prácticas de gestión que benefician al desarrollo local (por ejemplo: compra productos de emprendedores de la comunidad, contrata empleados que residan en las proximidades, utiliza servicios de organizaciones no gubernamentales próximas a la empresa).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

28. La empresa divulga la importancia del trabajo voluntario e incentiva a sus empleados a trabajar en pro de una causa (por ejemplo: acompaña el trabajo que algunos empleados desarrollan en determinada organización y lo divulga por medio de carteles, boletines internos, periódicos locales, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

29. La empresa "asoció", al menos, una organización de su comunidad y moviliza su red de contactos a favor de ella (por ejemplo: presenta la organización a clientes y

proveedores, realiza campañas en las cuales otras empresas puedan participar, divulga las actividades de la organización en su material promocional, en su página web, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

30. La empresa busca hacer partícipes a sus empleados en los proyectos con los cuales colabora, incentivándolos a actuar voluntariamente en la organización "asociada".

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

31. Existe entre la empresa y la organización por ella beneficiada una conversación sincera sobre el papel de cada una en la alianza, y la empresa busca siempre acompañar los resultados que esa alianza vaya alcanzando (por ejemplo: qué tipo de contribución trajo a la organización, a la empresa y a las personas atendidas; cuáles son los próximos pasos a seguir; cuándo la alianza tendrá fin; cómo el socio se mantendrá sin el apoyo de la empresa; etc.).

- No: X
- En parte:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

32. Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria debe ser una forma de GESTIÓN del NEGOCIO, y que toda empresa y todo negocio objetivan el lucro, cuando eligió la organización en la que iría a actuar buscó -de algún modo- conciliar sus intereses empresariales con el de la organización. (Por ejemplo: su empresa produce artículos deportivos y buscó una organización que actuase con jóvenes promoviendo educación a través del deporte porque juzga que la vinculación de su marca a esa actividad puede ser benéfica; o usted posee una documentación y colaboró en la recuperación de muebles e instalaciones de la escuela pública porque juzga que la "simpatía" de la comunidad por su iniciativa resultará en un mayor volumen de ventas en su documentación).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

33. Como resultado de su actividad en la comunidad, la empresa considera que obtiene beneficios (por ejemplo: aumento de ventas, mejoras en la relación con los proveedores, nuevos contactos/clientes, menor rotación del personal, economía en temas de seguridad y mantenimiento del predio, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

#### G) GOBIERNO Y SOCIEDAD

34. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios (por ejemplo: organizaciones empresariales, alianzas comerciales, foros regionales) y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.

- No:
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

35. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.

- No:
- En parte:
- En gran parte:
- Sí: X

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 3

36. La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas (por ejemplo: divulga acciones como el presupuesto participativo; las elecciones de concejos municipales; etc. incentivando a los empleados a participar).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

37. Siempre que sea necesario (y posible), la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su región, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

### **EVALUACION DE LAS RESPUESTAS**

Los puntos conseguidos en cada una de las **37 preguntas** (que pueden ser 0, 1, 2 ó 3, de acuerdo con la respuesta efectuada) deben ser transferidos a la **Ficha de Evaluación**.

Los puntos obtenidos en cada pregunta deben ser sumados.

La suma debe ser multiplicada por el **factor de corrección**, expresado en la **Ficha de Evaluación**. (Al ser variable el número de preguntas proponemos que todos los temas tengan el mismo peso en la evaluación, la suma de los puntos de cada tema será codificada con la aplicación del factor de corrección indicado. Éste transformará el total de puntos por tema en una **nota de 0 a 10**, para facilitar el análisis del desempeño).

La suma de las notas de cada tema producirá la **nota general** de la empresa (**máximo 70 puntos**).

(Recordar: las preguntas están divididas en 7 temas, con número variable de preguntas por tema).

**FICHA DE EVALUACIÓN**

Tema	Pregunta	Respuesta	Puntos	Factor de Correlación	Nota Tema
Valores/ Transparencias	1	En gran parte	2		
	2	Sí	3		
	3	Sí	3		
	4	No	0		
	Total		8	0,833	6.66
Público Interno	5	En gran parte	2		
	6	En gran parte	2		
	7	En gran parte	2		
	8	En parte	1		
	9	En parte	1		
	10	No	0		
	11	En parte	1		
	12	En gran parte	2		
	13	En parte	1		
	Total		12	0,37	4.44
Medio Ambiente	14	En parte	1		
	15	No	0		
	16	No	0		
	Total		1	1,11	1.11
Proveedores	17	En parte	1		
	18	En parte	1		
	19	No	0		
	20	En parte	1		
	21	No	0		
	Total		3	0,667	2
Consumidores/Clientes	22	Sí	3		
	23	En gran parte	2		
	24	Sí	3		
	25	En parte	1		
	Total		9	0,833	7.49
	26	En parte	1		
	27	En parte	1		
Comunidad	28	En parte	1		
	29	No	0		
	30	En gran parte	2		
	31	No	0		

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

	32	No	0		
	33	En parte	1		
	<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>0,417</b>	<b>2.5</b>
<b>Gobierno/Sociedad</b>	34	En parte	1		
	35	Sí	3		
	36	No	0		
	37	En gran parte	2		
	<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>0,833</b>	<b>4.99</b>
			45	<b>Total General</b>	<b>29.19</b>

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

### Análisis del Desempeño GLOBAL

Para el análisis del desempeño global de la empresa se debe considerar el TOTAL GENERAL alcanzado por la suma de las notas de los temas en la Ficha de Evaluación (máximo de 70 puntos). Esta nota posicionará a la empresa con respecto a su realidad en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.

### Resultados Globales posibles:

#### **De 0 a 10 Puntos:**

**La empresa tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee ninguna gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresaria. Debería aumentar la calidad y la cantidad de las acciones dirigidas hacia la RSE.**

#### **De 11 a 35 Puntos:**

**La empresa ya realiza acciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria. Se sugiere que realice un análisis más detallado de la herramienta utilizada, verificando en cuáles temas obtuvo puntuación más alta y qué contribuyó a ese resultado. Busque nuevas prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo seguir desarrollando acciones creativas y formas de superar obstáculos.**

#### **De 36 a 60 Puntos:**

**La empresa ya asimiló los conceptos de RSE y tiene claridad de los compromisos necesarios para una gestión socialmente responsable. Esos compromisos están generando aspectos positivos en su negocio, por medio de una relación más próxima y productiva con las partes involucradas (gobierno y sociedad, comunidad, público interno, clientes, proveedores). En esta etapa, su empresa posee madurez para profundizar algunos aspectos de gestión. Analice los temas individualmente y busque la estrategia más adecuada para perfeccionarlos, elaborando una planificación a mediano plazo. Profundice en los temas abordados.**

**De 61 a 70 Puntos:**

La empresa está bien informada de los temas emergentes de gestión y utiliza la Responsabilidad Social Empresaria para alcanzar sus objetivos. En esta fase, se torna viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la empresa y adquiere importancia la sistematización de conocimientos, como medio de colaborar con otras empresas. Difunda su caso.

**EI RESULTADO QUE HA ARROJADO ESTE CUESTIONARIO ES DE 29.19 PUNTOS EN TOTAL.**

**Corresponde a la Categoría 2: “De 11 a 35 Puntos”, y su respectiva descripción.**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

## **CUESTIONARIO EN PROFUNDIDAD DEL IARSE**

**(Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresario)**

**FECHA DE ADMINISTRACION:** 23/10/2013

**RELACION CON LA EMPRESA:** Cliente (Posición: Gte. de RRHH) (me hicieron búsquedas de Perfiles IT)

Este cuestionario está compuesto de 37 preguntas, divididas a su vez en 7 temas.

Para cada pregunta, existen 4 alternativas posibles de respuestas, se debe señalar la que mejor describe la acción de la empresa en relación al tema específico del que se está consultando.

Los 7 temas a evaluar en relación a RSE son:

- Valores y Transparencia
- Público Interno
- Medio Ambiente
- Proveedores
- Consumidores/Clientes
- Comunidad
- Gobierno y Sociedad

A ) VALORES Y TRANSPARENCIA

1. La empresa posee un documento, de amplio conocimiento de los empleados, clientes y proveedores, que esclarece cuáles son los comportamientos incentivados por ella, en lo que se refiere a las relaciones personales y comerciales (por ejemplo: una lista de “Valores y Principios” que explicita los valores de la empresa o un “Código de Ética” que especifique la conducta esperada, a partir de la cual ella espera establecer su relación con empleados, clientes, comunidad, proveedores y socios).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

2. El documento mencionado en el ítem anterior (Código de Ética) prohíbe expresamente la práctica de pagos o recibos irregulares que tengan como objetivo facilitar negocios, influenciar decisiones en beneficio de la empresa o inducir a las personas a conceder permisos indebidos (por ejemplo: prohíbe propinas, comisiones ilícitas y favores personales, estableciendo reglas claras para la recepción de regalos, brindis, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

3. El documento mencionado -que puede ser llamado “Código de Ética” o “Declaración de Valores de la Organización”- contempla de alguna forma el modo de relación ético y transparente con el gobierno (por ejemplo: prohibiendo trabajos como “caja dos”, ocultamientos, explicitando transparencia en los registros en general y en los balances).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

4. La empresa tiene balance social y encuentra que ese instrumento puede ayudarlo a medir el impacto de sus operaciones sobre las personas y el medio ambiente y a divulgar sus compromisos futuros en relación a esos temas.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### B ) PÚBLICO INTERNO

5. Más allá de cumplir las obligaciones determinadas por la ley, la empresa se preocupa en ofrecer a sus empleados un ambiente físico agradable y seguro, busca incentivar los cuidados con higiene y salud y está abierta a críticas y sugerencias relativas a esos aspectos (por ejemplo: suspendió el humo en lugares de trabajo, incentiva a los empleados a



practicar deportes, los orienta respecto a los cuidados con la postura corporal durante las actividades profesionales, ofrece instalaciones en buenas condiciones de uso, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

6. La empresa ofrece beneficios adicionales que se extienden a la familia del colaborador (plan de salud familiar, canasta básica, orientación sobre prevención de enfermedades, divulgación de campañas de vacunación, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

7. En la contratación de empleados, la empresa divulga los criterios objetivos que va a utilizar en la selección de candidatos, como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos, y en el proceso de selección prioriza a sus empleados en igualdad de condiciones con postulantes externos.

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

8. Los criterios utilizados en la selección de personal están exentos de prácticas discriminatorias en relación a cualesquiera de los temas: género, raza, opción sexual, edad y creencias religiosas o políticas, tanto como a personas con discapacidades (por ejemplo, al anunciar vacantes, la empresa no utiliza términos como “edad máxima 40 años”, “buena apariencia”, “sexo masculino”, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

9. En la empresa no son permitidas prácticas discriminatorias. Podemos reflexionar sobre esa afirmación analizando, por ejemplo, las siguientes relaciones existentes en el actual cuadro de empleados: porcentaje en relación al total de colaboradores: % de mujeres - % de pasantes y aprendices - % de colaboradores con más de 45 años - % de personas con discapacidad.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

10. Las dependencias de la empresa poseen recursos que facilitan el desplazamiento y la convivencia de personas con discapacidad motora, auditiva y visual (por ejemplo, rampas, avisos de seguridad en braille, señalización luminosa y sonora en áreas de circulación de vehículos o máquinas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

11. Como forma de demostrar respeto al individuo y transparencia en sus relaciones con los empleados, la empresa entiende que es derecho del empleado participar de sindicatos, permite la elección de delegados y que sus representantes sindicales asistan a la empresa para discutir situaciones referentes a los intereses de los empleados.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

12. La empresa valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados. Para ello, promueve/patrocina cursos de otras actividades que buscan tanto capacitarlos para sus actividades actuales como así también proporcionarles

conocimientos para oportunidades futuras (por ejemplo: posee programa de entrenamiento, colabora con la realización de estudios, concede incentivos a los empleados matriculados en cursos de todos los niveles, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

13. La empresa facilita el acceso a la información como forma de desarrollo personal y profesional. En este sentido, procura estimular a sus empleados a actualizarse con recursos de la propia empresa (por ejemplo: iniciativa de lectura, pone a disposición periódicos y revistas, permite el acceso a internet en horarios previamente establecidos, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

### C ) MEDIO AMBIENTE

14. En las dependencias de la empresa fueron implementadas medidas que apuestan a preservar

el medio ambiente, tales como: recolección selectiva de residuos (existen recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico); economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas); reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía, dispositivos para cortar la energía cuando algún artefacto no estuviera en uso); reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, descargas con volumen reducido, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales); orientación de la política de compras a proveedores que no perjudiquen el medio ambiente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

15. La empresa conoce, entiende y evalúa el impacto de sus productos en el medio ambiente, pues elabora informes (por ejemplo de emisión de contaminantes, de erosión del suelo, del consumo de energía, de agua y combustible, etc.) que miden esos impactos.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

16. Para la empresa y para la comunidad, una de las formas más efectivas de reducir esos impactos es promover la educación ambiental en los empleados y sus familias. Para ello, realiza actividades que propician ese conocimiento (por ejemplo: campañas para reducir el consumo de agua y de energía; reciclaje de materiales; descarte adecuado de residuos tóxicos –cartuchos de tinta, pilas, cola, baterías, embalajes de agro tóxicos, productos de limpieza, solventes, etc.-; incentivo al transporte solidario –transporte gratuito- y aquellos vehículos que no perjudican el medio ambiente; informaciones sobre cuáles son las áreas protegidas y los animales amenazados en la región en que la empresa está instalada; apoyo a iniciativas y proyectos orientados a la educación ambiental).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### D) PROVEEDORES

17. Cuando inicia una relación con un nuevo proveedor, la empresa se interesa en conocer sus principios, su política de responsabilidad social y se informa si el proveedor cumple con la legislación laboral, previsional y fiscal.

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

18. Cuando un proveedor presenta una buena propuesta comercial (calidad, precio y plaza), pero no demuestra su respeto a la legislación y a los derechos humanos (como el uso de mano de obra infantil, actitudes discriminatorias de cualquier tipo, malas condiciones de trabajo, etc.), la empresa prefiere elegir otro proveedor aunque tenga una propuesta comercial menos atrayente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

19. La empresa intenta orientar a los proveedores a seguir sus principios de responsabilidad social y se dispone a ayudarlos en su implementación (por ejemplo: informa sus acciones a los proveedores, los orienta personalmente o envía empleados para colaborar con ellos, incentivando el intercambio entre las empresas, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

20. La empresa verifica constantemente las condiciones proporcionadas por los proveedores a los propios empleados (por ejemplo: realiza visitas para conocer el ambiente de trabajo ofrecido por el proveedor a los empleados).

- No:
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

21. La empresa intenta buscar proveedores en cooperativas, asociaciones de barrio y proyectos que generen renta (por ejemplo: programas de primer empleo, cooperativas de artesanos, incubadoras de negocios, micro y pequeñas empresas en general, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### E ) CONSUMIDORES / CLIENTES

22. La empresa respeta al consumidor o cliente y entiende que debe tener con él una comunicación efectiva. Como consecuencia de ello, sus productos o servicios traen siempre instrucciones claras sobre cómo entrar en contacto con la empresa (por



ejemplo: dirección para correspondencia, teléfono para contacto, página web o e-mail).

- No:
- En parte:
- En gran parte:
- Sí: X

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 3

23. Como forma de mejorar sus productos o servicios y la relación con sus clientes, la empresa analiza las dudas, sugerencias y reclamos recibidos y los utiliza como instrumento para perfeccionar sus actividades (por ejemplo: crea formularios para documentar las informaciones, analiza las mejoras que puedan ser implementadas, se preocupa en responder y/o esclarecer a los clientes sobre las dudas encaminadas, estipula metas y plazos para solucionar los problemas apuntados).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

24. En su propaganda, la empresa se preocupa por evitar contenidos engañosos o que induzcan al cliente a errores de entendimiento. De la misma forma, analiza su contenido en lo que se refiere a aspectos que puedan violentar o faltar el respeto a grupos específicos (como mujeres, niños, ancianos, homosexuales, grupos raciales, grupos religiosos, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

25. La empresa adopta principios de respeto a la preservación de la salud de sus consumidores, investigando y divulgando los perjuicios potenciales que sus productos pueden causar (por ejemplo: colocando aviso en los embalajes de los productos) y está preparada para adoptar medidas correctivas, si fuera necesario.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

#### F ) COMUNIDAD

26. La empresa se preocupa por estar siempre en contacto con la comunidad vecina (de entorno), procurando minimizar los impactos negativos que sus actividades puedan causar (como el aumento de la circulación de vehículos, del volumen de residuos, de la emisión de contaminantes, del nivel del ruido, etc.). (Observación: la empresa puede, por ejemplo, realizar investigaciones conjuntamente con la comunidad de entorno para prevenir u observar posibles problemas causados

por su acción, o invitar a moradores de la región a participar de reuniones en que se aborden asuntos de interés colectivo).

- No
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

27. Sabiendo que, para las micro y pequeñas empresas, la prosperidad y la situación de la comunidad local pueden reflejarse directamente en el éxito del negocio, la empresa realiza prácticas de gestión que benefician al desarrollo local (por ejemplo: compra productos de emprendedores de la comunidad, contrata empleados que residan en las proximidades, utiliza servicios de organizaciones no gubernamentales próximas a la empresa).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

28. La empresa divulga la importancia del trabajo voluntario e incentiva a sus empleados a trabajar en pro de una causa (por ejemplo: acompaña el trabajo que algunos empleados desarrollan en determinada organización y lo divulga por medio de carteles, boletines internos, periódicos locales, etc.).

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- No:
- En parte: X
- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

29. La empresa “asoció”, al menos, una organización de su comunidad y moviliza su red de contactos a favor de ella (por ejemplo: presenta la organización a clientes y proveedores, realiza campañas en las cuales otras empresas puedan participar, divulga las actividades de la organización en su material promocional, en su página web, etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

30. La empresa busca hacer partícipes a sus empleados en los proyectos con los cuales colabora, incentivándolos a actuar voluntariamente en la organización “asociada”.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

31. Existe entre la empresa y la organización por ella beneficiada una conversación sincera sobre el papel de cada una en la alianza, y la empresa busca siempre acompañar los resultados que esa alianza vaya alcanzando (por ejemplo: qué tipo de contribución trajo a la organización, a la empresa y a las personas atendidas; cuáles son los próximos pasos a seguir; cuándo la alianza tendrá fin; cómo el socio se mantendrá sin el apoyo de la empresa; etc.).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

32. Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria debe ser una forma de GESTIÓN del NEGOCIO, y que toda empresa y todo negocio objetivan el lucro, cuando eligió la organización en la que iría a actuar buscó -de algún modo- conciliar sus intereses empresariales con el de la organización. (Por ejemplo: su empresa produce artículos deportivos y buscó una organización que actuase con jóvenes promoviendo educación a través del deporte porque juzga que la vinculación de su marca a esa actividad puede ser benéfica; o usted posee una documentación y colaboró en la recuperación de muebles e instalaciones de la escuela pública porque juzga que la “simpatía” de la comunidad por su iniciativa resultará en un mayor volumen de ventas en su documentación).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

33. Como resultado de su actividad en la comunidad, la empresa considera que obtiene beneficios (por ejemplo: aumento de ventas, mejoras en la relación con los proveedores, nuevos contactos/clientes, menor rotación del personal, economía en temas de seguridad y mantenimiento del predio, etc.).

- No:
- En parte:
- En gran parte: X
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 2

#### G ) GOBIERNO Y SOCIEDAD

34. La empresa procura participar de organizaciones que integren empresarios (por ejemplo: organizaciones empresariales, alianzas comerciales, foros regionales) y utiliza ese espacio para actualizarse y discutir con otras empresas sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios y también de mejores condiciones para la comunidad.

- No:
- En parte: X

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

- En gran parte
- Sí

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

35. La empresa tiene una postura crítica frente a las campañas políticas. Promueve el debate, estimula el voto consciente y, en caso de que apoye a candidatos, es transparente.

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

36. La empresa informa a sus empleados sobre la importancia de participar en las administraciones gubernamentales y fiscalizarlas (por ejemplo: divulga acciones como el presupuesto participativo; las elecciones de concejos municipales; etc. incentivando a los empleados a participar).

- No: X
- En parte:
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 0

37. Siempre que sea necesario (y posible), la empresa colabora con la mejora de los equipamientos públicos de su región, como en escuelas, puestos de salud, plazas, áreas verdes, etc.).

- No:
- En parte: X
- En gran parte:
- Sí:

Respuesta: No=0 // En parte=1 // En gran parte=2 // Sí=3

Puntuación: 1

### **EVALUACION DE LAS RESPUESTAS**

Los puntos conseguidos en cada una de las **37 preguntas** (que pueden ser 0, 1, 2 ó 3, de acuerdo con la respuesta efectuada) deben ser transferidos a la **Ficha de Evaluación**.

Los puntos obtenidos en cada pregunta deben ser sumados.

La suma debe ser multiplicada por el **factor de corrección**, expresado en la **Ficha de Evaluación**. (Al ser variable el número de preguntas proponemos que todos los temas tengan el mismo peso en la evaluación, la suma de los puntos de cada tema será codificada con la aplicación del factor de corrección indicado. Éste transformará el total de puntos por tema en una **nota de 0 a 10**, para facilitar el análisis del desempeño).

La suma de las notas de cada tema producirá la **nota general** de la empresa (**máximo 70 puntos**).

(Recordar: las preguntas están divididas en 7 temas, con número variable de preguntas por tema).



**FICHA DE EVALUACIÓN**

Tema	Pregunta	Respuesta	Puntos	Factor de Correlación	Nota Tema
Valores/ Transparencias	1	No	0		
	2	No	0		
	3	No	0		
	4	No	0		
	Total		0	0,833	0
Público Interno	5	En parte	1		
	6	En parte	1		
	7	En gran parte	2		
	8	En parte	1		
	9	En parte	1		
	10	No	0		
	11	No	0		
	12	En parte	1		
	Total		8	0,37	2.96
Medio Ambiente	14	No	0		
	15	No	0		
	16	No	0		
	Total		0	1,11	0
Proveedores	17	En parte	1		
	18	No	0		
	19	No	0		
	20	En parte	1		
	21	No	0		
	Total		2	0,667	1.334
Consumidores/Clientes	22	Sí	3		
	23	En gran parte	2		
	24	En gran parte	2		
	25	No	0		
	Total		7	0,833	5.83
Comunidad	26	En parte	1		
	27	No	0		
	28	En parte	1		
	29	No	0		
	30	No	0		
	31	No	0		

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

	32	No	0		
	33	En gran parte	2		
	<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>0,417</b>	<b>1.66</b>
<b>Gobierno/Sociedad</b>	34	En parte	1		
	35	No	0		
	36	No	0		
	37	En parte	1		
	<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>0,833</b>	<b>1.66</b>
			<b>23</b>	<b>Total General</b>	<b>13.44</b>

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

## Análisis del Desempeño GLOBAL

Para el análisis del desempeño global de la empresa se debe considerar el TOTAL GENERAL alcanzado por la suma de las notas de los temas en la Ficha de Evaluación (máximo de 70 puntos). Esta nota posicionará a la empresa con respecto a su realidad en relación a la Responsabilidad Social Empresaria.

### Resultados Globales posibles:

#### **De 0 a 10 Puntos:**

**La empresa tiene grandes oportunidades de mejorar, pues aún no posee ninguna gestión orientada a la Responsabilidad Social Empresaria. Debería aumentar la calidad y la cantidad de las acciones dirigidas hacia la RSE.**

#### **De 11 a 35 Puntos:**

**La empresa ya realiza acciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria. Se sugiere que realice un análisis más detallado de la herramienta utilizada, verificando en cuáles temas obtuvo puntuación más alta y qué contribuyó a ese resultado. Busque nuevas prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo seguir desarrollando acciones creativas y formas de superar obstáculos.**

#### **De 36 a 60 Puntos:**

**La empresa ya asimiló los conceptos de RSE y tiene claridad de los compromisos necesarios para una gestión socialmente responsable. Esos compromisos están generando aspectos positivos en su negocio, por medio de una relación más próxima y productiva con las partes involucradas (gobierno y sociedad, comunidad, público interno, clientes, proveedores). En esta etapa, su empresa posee madurez para profundizar algunos aspectos de gestión. Analice los temas individualmente y busque la estrategia más adecuada para perfeccionarlos, elaborando una planificación a mediano plazo. Profundice en los temas abordados.**

**De 61 a 70 Puntos:**

La empresa está bien informada de los temas emergentes de gestión y utiliza la Responsabilidad Social Empresaria para alcanzar sus objetivos. En esta fase, se torna viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la empresa y adquiere importancia la sistematización de conocimientos, como medio de colaborar con otras empresas. Difunda su caso.

**EI RESULTADO QUE HA ARROJADO ESTE CUESTIONARIO ES DE 13.44 PUNTOS EN TOTAL.**

**Corresponde a la Categoría 2: “De 11 a 35 Puntos”, y su respectiva descripción.**

# ENTREVISTAS

## **Entrevista al Responsable de RSE (Gerencia de RRHH)**

Fecha: 13/12/2013

### **¿Qué entiende por RSE?**

Entiendo que la RSE tiene que ver con una toma de conciencia por parte de las empresas de involucrarse en temas sociales... y llevando adelante acciones de responsabilidad social es la manera que encuentran las corporaciones de hacer un aporte, un pequeño granito de arena que se aporta a las problemáticas sociales...

### **En su empresa, ¿se llevan adelante actividades de RSE?**

Sí sí, claro... Desde el Área de RRHH impulsamos acciones de RSE, invitando a todos los colaboradores de la compañía a que participen y se involucren... Lo hacemos con cierta frecuencia y actividades de diferentes índoles... Hemos hecho en diferentes lados, no sólo acciones en Capital Federal sino que hemos llegado a comunidades como los wichi...

### **¿Cuáles? ¿Podría enumera algunas?**

Bueno, las que se me vienen a la cabeza últimamente son unas cuantas... Organizamos toda una acción que se llamaba "Navidad Solidaria 2012" y logramos llenar un camión lleno de cajas navideñas que enviamos a la comunidad wichi, llegamos como a 30 familias... En otra oportunidad, nos acercamos a un colegio y le ofrecimos pintar una de las paredes del hall del edificio con imágenes infantiles... y unos cuantos colaboradores se prestaron a la pintada... Lo mismo el playón de deportes... pintamos juegos en el suelo como rayuelas y esas cosas... También solemos organizar una vez al año, o dos, talleres de re-inserción laboral, para adultos que han quedado fuera del mercado, instruyéndolos en el uso de las redes sociales... Para eso, disponemos de una tarde entera, de nuestros espacios acá en la compañía, los empleados se ofrecen a capacitarlos en el uso de redes sociales acerca de cómo armar un CV, como encarar una entrevista laboral, etc.... Son muy productivos... Son totalmente gratis para la comunidad...

Ahora entre nuestra empresa y dos empresas más del grupo, vamos a donar \$17.000 para algún proyecto... La propuesta es que nuestros empleados presenten diferentes proyectos de ayuda social y el proyecto que gana, se le da ese dinero para esos fines...

### **17 mil pesos entre tres empresas de esta envergadura... ¿no es poco? ¿Quién o quiénes deciden cómo se financia lo que financian?**

En realidad, \$17 mil parece poco pero es lo que podemos hacer... Nos juntamos tres empresas, no de las más grandes del grupo, sino empresas medianas, como la nuestra y, desde nuestro humilde lugar y con presupuestos limitados, tratamos de dar lo mejor, lo que más podemos... Aunque en una apreciación rápida y ajena parezca poco... Algo es algo... empezamos con esto... la idea es seguir avanzando de a poco...

### **¿Cuánto dedica -la compañía- a tareas/actividades de RSE?**

¿En qué sentido me lo preguntas?

### **En el sentido de cuánto tiempo se le dedica, de cuánto dinero se dispone, de quienes deciden llevarlas adelante... ¿Quién(es) fija(n) ese monto y ese destino?**

En realidad, mi Área de RRHH se dedica a miles de cosas más: desde la selección y el ingreso de los colaboradores, la re-estructuración del personal, las promociones, los egresos y desvinculaciones... hasta de las capacitaciones, los desarrollos de carrera, la comunicación interna, compensaciones y beneficios, sólo por nombrarte algunas responsabilidades que tengo a mi cargo... Y entre esas tareas, también estamos a cargo de las tareas de RSE... por lo que en cuanto a tiempo, el tiempo es limitado y siempre supeditado a las obligaciones diarias y las urgencias y el momento que se vive... no es la única responsabilidad que tengo que llevar adelante... Es una más... con lo cual, nos vamos repartiendo...

Intentamos que haya dos o tres, al menos, acciones de RSE en el año, invitando a todos los colaboradores de la empresa a participar... Si los colaboradores se entusiasman y enganchan, a nosotros nos alivia la tarea... el tema es que no siempre los empleados quieren disponer de su tiempo para acciones sociales, por lo que eso nos torna más engorroso el tema de concretar estas acciones...

En cuanto a dinero, los presupuestos vienen de la Dirección General... Yo no tengo demasiada incidencia en eso... Puedo discutir alguna cifra pedir que me faciliten algo más de dinero... pero en materia de dinero, siempre es menos lo que me dan y el monto con el que me manejo que el que yo desearía, eso también limita las acciones de RSE...

### **¿Considera que su empresa es una empresa socialmente responsable?**

Considero que hacemos todo lo posible para que lo sea... Hay buena voluntad de todos, sobre todo de las Gerencias y Dirección... Pero siempre hay cosas para mejorar y pulir...

### **¿Qué cosa podría o querría hacer, además de lo que viene haciendo en materia de RSE? ¿Y qué lo impide?**

Bueno, se me ocurre que podríamos activar mas acciones al año... con dos o tres, quizás no alcanza, me queda la sensación de que es poco y nada lo que se aporta... Pero bueno, también es cierto que los recursos con lo que contamos son escasos... Estaría bueno que las acciones de RSE no pasen solamente por RRHH sino que salieran propuestas de otros Sectores de la compañía y de parte de otras Gerencias... Que se acerquen a RRHH con propuestas de mejoras y ese tipo de cosas... pero en general eso no pasa... Si la iniciativa no es de RRHH, no hay acciones sociales en todo el año...

### **Al resto de las empresas, ¿cómo las ve en materia de RSE?**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Creo que hay algo más de conciencia... Pero creo que se quedan en palabras... y no en acciones concretas... Pero por suerte, veo que cada vez hay más conciencia y se habla más del tema... Quizás empresas multinacionales están más adelantados que nosotros...

**¿Cómo considera que está posicionada su empresa, en materia de RSE, respecto de otras compañías en Argentina?**

Bastante bien, aunque nos quedan cosas por hacer... mucho en realidad... pero bueno, hemos arrancado, hemos empezado y eso es lo importante... Tengo entendido que hay empresas que ni siquiera saben de qué se trata la RSE...

**¿Cómo ve a la Argentina en materia de RSE, en relación al mundo?**

Atrasada... somos un país del tercer mundo y eso se nota en todo... Hay países del primer mundo en donde la RSE es moneda corriente... que está instalada en el imaginario colectivo de las empresas y forma parte de la cultura de la organización... En ese sentido, Argentina está atrás... Ojalá algún día estemos como los países del primer mundo en materia de RSE también, como en otros países... El tema es que necesitamos mayores presupuestos y acá el tema es que nunca hay dinero...

**¿Conoce el término de "empresa filantrópica"? ¿Lo ha escuchado nombrar? ¿Ve alguna diferencia entre acciones de filantropía y acciones de responsabilidad social?**

Entiendo que la filantropía tiene que ver con acciones sociales, pensadas en los demás... Como algo así cercano al altruismo... Acciones de filantropía es más o menos lo mismo que las acciones de responsabilidad social, ¿no?

La filantropía tiene que ver con eso: con pensar en el otro, en los demás... y la responsabilidad social, en este caso, corporativa, sería eso... acciones de filantropía... no sé si a eso te referís o si soy clara...

**Milton Friedman dijo: "la única responsabilidad social de las empresas es aumentar su lucro y sus ganancias". ¿Qué piensa usted respecto de esta afirmación? ¿Está de acuerdo?**

Mirá, es muy taxativa esa frase... Creo que la principal meta de una empresa es generar lucro... Las empresas son organizaciones con fines de lucro... si no, para las organizaciones sin fines de lucro tenés otro tipo de lugares: fundaciones, ONG, etc... Con lo cual, sí: de alguna manera es una afirmación cierta: la responsabilidad de una empresa es generar lucro para sí, porque ésa es la única manera de que se sostenga en el tiempo... y pueda seguir dando puestos de trabajo. Ahora, eso no significa que el fin justifique los medios... y que en el afán de generar lucro para sí, deba apelar a cualquier cosa... Pero creo que sí: las empresas, al crear tantísimos puestos de trabajos, ya con eso están cumpliendo una gran función social...



La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

**En su empresa, ¿el 100% de los empleados y colaboradores está bajo contratos "en blanco"?**

Sí, claro... No hay empleados en negro... Tenemos un porcentaje de gente "free-lance", pero todo es en regla y de manera clara...

**¿Cómo es el clima laboral en los diferentes sectores de la empresa, en general? ¿Se hacen –anualmente- evaluaciones de clima y trabajos para mejorar el mismo-en el caso de que fuera necesario-?**

Yo veo que se trabaja en un buen clima... se estimula el compañerismo y la camaradería... Organizamos, desde RRHH, after-office, fiesta de fin de año... premios para los empleados más destacados... Cada sector festeja los cumpleaños de su gente en la oficina misma... Hay buen diálogo y las puertas de las oficinas de los Gerentes siempre están abiertas para que sus colaboradores evacúen sus dudas, inquietudes y molestias... Seguramente habrá cosas que mejorar...

**¿Llevan adelante acciones sobre cuidado o concientización medio-ambiental?**

No hemos hecho ninguna acción de RSE en cuanto a medio ambiente... no somos una empresa que contamine... Eso se lo dejamos para otros rubros, jajaja (risas). Pero en algún momento podríamos hacer algo, sí sí.... Es una buena idea...

**¿Presentan balances sociales anualmente?**

No.

**¿Por qué?**

En realidad no lo sé. No es algo que me compete, nunca me lo plantearon... no sé... Hacemos tantas cosas al año iy quedan tantas por hacer! Nunca se termina, siempre hay más cosas para hacer y mejorar.... Iremos de a poco (risas)

**En cuanto a las estructuras salariales, ¿considera usted que sus empleados y colaboradores son bien remunerados?**

Considero que los sueldos están acordes a las funciones y responsabilidades de cada uno y en relación al mercado... De todas maneras, estamos trabajando para armar una mejor y más organizada estructura salarial para que no haya superposiciones ni ese tipo de desprolijidades...

**Los colaboradores que por su rendimiento se destacan del resto, ¿tienen posibilidades de desarrollarse aquí dentro? ¿La empresa promueve el desarrollo de los mismos?**

Sí, claro...

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Dentro de la empresa y en otras empresas del grupo también... Siempre en la medida de lo posible y de las vacantes que se van generando, claro...

**En su empresa, ¿cuánto personal hay dedicado a actividades de RSE? ¿Por dónde pasa la organización?**

Las actividades de organización de RSE pasan casi en exclusiva por cuenta de una de mis colaboradoras... Que es Licenciada en Ciencias de la Comunicación y que, además, se dedica a Comunicaciones Internas y todo lo que sea entrega de premios, organización de eventos corporativos, etc.

Pero no alcanzamos, nunca alcanzamos... Por otro lado, siempre está supervisada por mí, y yo, a su vez, monitoreada por el Director General que es a quien yo respondo...

De todos modos, creo que hay una actitud de bastante apatía en los colaboradores en general, en la empresa... Me gustaría que ellos participaran un poco más y así, el trabajo nuestro se aliviaría, por un lado, y por el otro lado, tendríamos más y mejores resultados...

### **Entrevista a un empleado de la compañía**

**(Analista SSr. del Área de Selección, Capacitación y Desarrollo, RRHH)**

Fecha: 13/12/2013

#### **¿Desde hace cuánto tiempo trabajas en la empresa?**

Empecé a trabajar en noviembre de 2011

#### **¿Tuviste posibilidades de desarrollarte? ¿Has podido crecer y ascender en este tiempo que llevas trabajando aquí?**

En realidad, ingresé como en una categoría de Semi Senior/Senior... pero en los papeles figuro como Analista Semi Senior... Hay una política corporativa de que antes de los dos años en una posición no te pueden promover... y aunque estoy para ser promocionada, está todo bastante parado, no hay ascensos... Creo que es por eso que no me dieron el Seniority que me corresponde... no lo están dando a casi nadie, al menos eso es lo que se rumorea... lo que te dicen cuando lo planteas...

Lo que te puedo contar es que se rumorea que cuando alguien es convocado de otra de las empresas grandes del grupo, lo que implicaría un ascenso para el empleado... es decir: la posibilidad de pasar a una empresa mayor, con más sueldo e infraestructura, más sólida, etc.... varias veces nos han contado que, desde la Gerencia de RRHH, no han permitido el pase, no han dado la posibilidad de que los colaboradores crezcan, es decir, impidiendo el pase de esta empresa a otra mejor... Y así, perjudicando el desarrollo y crecimiento laboral de esa persona... Es como que yo veo que si sos bueno, en el afán de retenerte en esta empresa te coartan la posibilidad de pases buenos... pero no a cambio de mejoras en esta empresa, sino que directamente y arbitrariamente te niegan el pase y sin explicaciones... Eso no está bueno, creo...

#### **¿Estás conforme con la remuneración que percibís?**

La verdad es que la empresa no se caracteriza por tener sueldos altos, más bien está siempre un poco por debajo de la media... Yo me doy cuenta porque al trabajar en Selección, estoy permanentemente actualizada de las remuneraciones que ofrece el mercado... Por otro lado, es cierto que al ser una empresa de servicios eso influye... No es el rubro que mejor cotiza en el mercado... pero la verdad es como Analista Semi Senior/Senior que soy, podría estar ganando un poco más...

#### **¿Cómo es tu contrato?**

Estoy en blanco, todo en regla. Es un contrato por tiempo indeterminado.

#### **¿Sabes si hay empleados que están bajo otras modalidades de contrato? Si es así, ¿cuáles?**

Sí, muchísimos... Depende también del Sector, pero acá en la Gerencia de Servicio de Recursos Humanos, no te sabría decir un porcentaje, pero de 70 u 80 empleados que seremos, un alto porcentaje de mis compañeras de "Selección" son free-lance... Lo que pasa es que es un "free-lance" medio raro... porque todos acá, incluidos los free-lance, cumplimos el mismo horario: de lunes a viernes de 9 a 18 hs.

Los free-lance ni siquiera se pueden tomar la hora del almuerzo, porque si lo hacen, se lo descuentan del recibo... Son contratos en negro "encubiertos"... porque funcionan como efectivos pero sin los beneficios de estar en blanco... La empresa se ahorra las vacaciones, el aguinaldo, la ART... etc.... De hecho, todos arrancamos así... Es política de la empresa: primero, contratarte tipo "free-lance" y luego, eventualmente, cuando se van generando vacantes, te van efectivizando... No se hacen búsquedas externas en el Sector de Servicios de RRHH... Yo ingresé como "free-lance" y estuve así como un año y pico...

Muy disconforme en ese sentido... porque son contratos en negro, sólo que encubiertos... Cada juicio deben tener... Conozco a unos cuantos ex empleados que llegaron al SECCLO... y todo eso... Pero se ve que les sigue conviniendo económicamente, aún así... Porque la modalidad no cambia...

### **¿Cuántas horas trabajas por día? ¿Cuál es tu horario "real"? ¿Se respeta el mismo? ¿Es usual/inusual llevarte trabajo a tu casa?**

Yo no debería decir esto, pero bueno, como es anónimo me animo: se manejan como en una especie de "doble discurso"... porque por un lado, nos hablan todo el tiempo del balance entre la vida laboral y la personal, etc.... pero por el otro lado, te llenan de trabajo, los indicadores de gestión son altísimos y el día no te da... no te rinde...

Yo, muchas veces abro mi Outlook desde mi casa... me llevo para redactar informes desde casa... En general nadie entra antes de las 9 am... pero nadie-nadie se va a las 18 hs... Todos más tarde... De hecho, hasta te diría que está mal visto que te vayas en punto porque queda como que venís, cumplís horario y te vas...

Además, yo veo que hay sectores como "Liquidación" que en determinados momentos del mes se quedan hasta cualquier hora... Lo mismo lo que cuentan los chicos de "Impuestos"...

### **¿Cómo es el clima laboral que se respira en la oficina?**

En líneas generales es bueno... Sólo que hay mucho radio-pasillo... Creo que eso es común que suceda en las empresas...pero creo que acá es más habitual que lo común... el Gerente de Servicio de RRHH es muy copado... No así otra de las Sub-Gerentes... que tiene unos tratos tremendos con sus colaboradores...

Te puedo decir que se trabaja bastante bien aunque siempre hay como una "disconformidad" general en cuanto a las políticas, la burocracia, los malos sueldos... el doble discurso... Pero es todo murmullo que se comenta en los pasillos... no es un maltrato explícito...

### **¿Hay encuestas o evaluaciones que apunten al clima laboral? ¿Notas interés por parte de tus superiores en trabajar ese aspecto?**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Una vez al año hay una encuesta anónima de clima... es obligatoria... y sí... después hay una reunión con los Gerentes y se habla de los resultados... pero siempre pasa que la encuesta arroja resultados nefastos y después cuando estamos en la reunión nadie se anima a justificar lo que arrojaron las encuestas, y como que hace todo agua... Creo que es bastante inútil... Todo sigue más o menos como está... muchas veces se trataron temas como el de los free-lance... o el hecho de darnos más incentivos o premios... y queda en la nada... es como que siempre se defienden con un "pero" o una "excusa"... Yo noto que "toman nota... y todo queda en la nada..."

### **¿Cómo es la comunicación interna de la empresa? ¿Cómo se anuncian los cambios, las noticias, novedades corporativas, etc.?**

Desde RRHH se envían e-mails con las novedades, etc.... También hay carteleras en lugares comunes como la sala de comedor, o el sector donde está la máquina de café... pero en general, es vía e-mail...

### **¿Cómo es el trato con los clientes externos?**

Nuestros clientes en general son externos a la consultora pero internos en el sentido de que pertenecen al mismo grupo empresario... Yo creo que el trato que le damos es bueno... Son bastante exigentes en ese sentido... intentamos cumplir con los tiempos... etc.... yo creo que en la consultora nuestros superiores le dan un trato mejor a los clientes externos que a los clientes internos, es decir, a sus propios colaboradores, o sea, a nosotros...

### **¿Consideras que es una empresa transparente a la hora de tomar decisiones y de manejar cierta información?**

Mmmmm.... Mira, creo que no... Es un grupo empresario bastante cuestionado... Mismo las decisiones menores: he visto desvinculaciones muy extrañas o alguna que otra promoción rara... que llamó la atención... no sé... Quizás la veo algo turbia, pero es más mi impresión que datos fehacientes que yo maneje...

### **¿Conoces el término RSE? Si es así, ¿de dónde lo conoces?**

Si, Responsabilidad Social Empresaria. La conozco de la empresa, de escuchar que hacen movidas por el estilo, algunas veces al año...

### **¿Sabes si la empresa participa en acciones de RSE?**

Si, lo que te comentaba... Han hecho algunas cosas de RSE. Una vez con los wichis, esa comunidad indígena de Chaco, creo que es... Otra vez con gente mayor de 45 años, fuera del mercado laboral... otra vez en un jardín de infantes del barrio...

### **¿Vos participaste de alguna de ellas... alguna vez?**

Si, de las tres que te estoy contando...

### **¿Cómo fueron? ¿En qué consistieron? ¿Te gusto participar de ellas?**

La de los wichis, nos pidieron a nosotros, los empleados, que formáramos grupitos de ocho personas y nos dieron una lista de cosas navideñas (pan dulce, turrone, garrapiñadas, caramelos, confites y cosas así...). Teníamos que comprarlos nosotros y la empresa nos daba una mañana para que organizáramos las cajas navideñas.... Ellos, la empresa, pusieron las cajas y útiles escolares como papeles afiches, plasticolas, papeles de colores, etc.... para decorar las cajas... Al interior lo rellenábamos con nuestra colaboración y la empresa se encargó de enviar en un camión las cajas cerca de la Navidad...

Otra vez, la empresa organizó un taller dirigido a adultos de más de 45 años y nosotros, los colaboradores que nos anotamos, le enseñamos en dos horas, a los que se habían anotado, a usar el LinkedIn... Digamos que la empresa puso la idea, organizó la movida y nos dio la sala de computación y dos o tres horas de nuestra jornada laboral... El tema es que no nos saca trabajo... Ese trabajo que no lo hicimos en ese momento, lo tuvimos que hacer fuera de hora, eso es lo que yo veo...

Lo del jardín de infantes fue que un grupo de 12 personas fuimos a un jardín de infantes del barrio donde quedaba la empresa antes y pintamos una pared con dibujos... hicimos como un mural... La empresa hizo el contacto con una pinturería que donó la pintura... y bueno... eso...

### **¿Crees que sirvió? ¿Consideras que se brindó un aporte a la comunidad?**

Sí, creo que lo de los wichis sirvió... Es una alegría que le dimos a esa pobre gente... no sé... Quizás no es mucho, pero bueno, algo es algo... Uno se siente bien cuando hace cosas por otros... Más en esa época donde las fiestas te ponen tan sensible... Lo del taller de mayores de 45 años y el majeo de LinkedIn creo que no, que no sirvió... fue muy poco tiempo... No alcanzamos a enseñarles a usarlo... El mural del jardín de infantes fue algo lindo, divertido... pero la verdad es que no sé si aportamos algo... Creo que a lo mejor hubiéramos podido hacer algo más comprometido... más jugado que pintar de colores una pared... qué sé yo...

### **¿Crees que la empresa está genuinamente comprometida con los temas sociales propios de la comunidad de la que forma parte?**

Y... más o menos, creo que hace un esfuerzo por comprometerse, o mostrarse comprometida... pero creo que en el fondo, no lo está... En el fondo, lo que pretende la empresa es ganar dinero, que cierren los balances y eso...

### **A partir de lo que entendés por RSE -y de lo que venís viendo en cuanto a acciones de dicha índole en la empresa, durante este tiempo-, ¿consideras que la empresa es una compañía socialmente responsable?**

No sé... No tengo un parámetro para compararla con otras empresas... Pero creo que una empresa de las dimensiones de la mía, perteneciendo a un grupo empresario mayor como al que pertenece... creo que podría hacer más cosas interesantes sin ver sus números demasiado alterados al final del mes o del año...

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

**¿Hicieron alguna acción de RSE en referencia al cuidado del medio ambiente?**

No, nunca...

**¿Te gustaría participar más activamente de actividades de RSE?**

¡Seguro! Uno se siente bien cuando hace cosas por los demás, por los más carenciados...

**¿Quiénes manejan esos temas? ¿Cómo llegan a ustedes las invitaciones/propuestas?**

Lo maneja la gente de RRHH. Las propuestas llegan vía e-mail... Te invitan a participar, el que está interesado debe responder el e-mail y ahí recibe las bases... y bueno... Pero es muy muy muy bajo el número de colaboradores que se anota... Creo que eso es una falla de la empresa también... que no hace buenos trabajos de incentivo y promoción...

### **Entrevista a un empleado de la compañía**

**(Analista SSr. del Área de Liquidación y Administración de Personal)**

Fecha: 10/10/2013

#### **¿Desde hace cuánto tiempo trabajas en la empresa?**

Empecé en octubre de 2010.

#### **Contame cómo ingresaste.**

Lo hice por un aviso... Me llamaron, me postulé en Zona Jobs o Bumeran, ya no me acuerdo... y bueno... tuve una entrevista en RRHH, después una en el Área de Liquidación, con el que es mi Gerente... después me hicieron Psicotécnico... y el físico... y entré...

#### **¿Fue un proceso corto? ¿Denso? ¿Rápido? ¿Transparente? ¿Cómo lo viviste?**

Mirá, no fue corto... se hizo largo entre una entrevista y otra... Por ejemplo, yo vine a una entrevista a RRHH... como a los 10 días me llamaron para otra en el Área de Liquidación... me confirmaron que avanzaba a los pre-ocupacionales como una semana después... y así... No me avisaban demasiado... Pero bueno, yo me lo tomaba con tranquilidad porque yo estaba trabajando...

#### **¿Tuviste posibilidades de desarrollarte en este tiempo? ¿Has podido crecer y ascender en este tiempo que llevas trabajando aquí?**

La verdad es que no he ascendido aún... y eso que ingresé como Semi Senior en octubre de 2010, ya pasaron 3 años y además en septiembre de 2012 me recibí de Licenciado en Relaciones del Trabajo, en la UBA...

#### **Vos me decís que el hecho de egresar en la UBA, de Licenciado en RRLT, no hizo que te reconocieran -de alguna manera- en la empresa, ya sea, promoviéndote, o asignándote más tareas o bien, en el sueldo...**

Claro. Eso digo. Y no, no... en nada... Y eso es lo que me desmotiva, me tira para abajo... Es que veo que pasa el tiempo y lo que me dijeron en un inicio de que tenía posibilidades de crecer, porque se trata de una empresa grande, como de 500 personas, a su vez del grupo empresario XXX... siempre se especuló con la posibilidad de irte desarrollando y haciendo carrera... Pero veo que no está sucediendo...

#### **¿Y por qué crees que eso no te sucede?**

No es que no me sucede a mí... es que no le sucede en general a nadie... La cosa no se mueve, no hay ascensos, no hay promociones y los sectores tampoco se agrandan...

#### **¿Estás conforme con la remuneración que percibís? ¿Cómo es tu contrato?**



Si me comparo con el común de la gente, no me debería quejar: tengo 32 años, un trabajo "de lo mío", en blanco, estable y un sueldo a fin de mes que me permite vivir más o menos bien... Pero lo cierto es que un Lic. en RRLL, haciendo liquidaciones en otra empresa, al cabo de 3 años, estaría percibiendo un poco más... Mi contrato es por tiempo indeterminado.

**¿Sabes si hay empleados que están bajo otras modalidades de contrato? Si es así, ¿cuáles?**

Sí, muchos. Hay mucho empleado que le llaman "free-lance", pero que vos no te das cuenta que son free-lance porque en el día a día, vos los ves que cumplen el mismo horario que uno en relación de dependencia... Vienen a la misma hora, se van después de las 18 horas... Tienen su escritorio, su computadora, su correo electrónico, etc.... Y sin embargo, son free-lance... Es decir: cumplen horario fijo, los tienen como personal permanente pero no le pagan ni el aguinaldo, ni la pre-paga, ni la ART, ni vacaciones, ni nada. Ellos se quejan por lo bajo... pero tampoco tanto... supongo que por miedo a perder el trabajo... Conozco chicos que están años así...

**¿Cuántas horas trabajas por día? ¿Cuál es tu horario "real"? ¿Se respeta el mismo? ¿Es usual/inusual llevarte trabajo a tu casa?**

El horario formal es de lunes a viernes de 9 a 18... pero en realidad, siempre nos quedamos más... y sobre todo, en algunos momentos del mes... es entendible, es propio de nuestro Área... Hay buen compañerismo en el sector así que tratamos de reemplazarnos, pero tampoco podemos tanto porque cada uno tiene adjudicado diferentes empresas... y además, a todos se nos amontona el trabajo en el mismo momento del mes... Hay veces que yo me he ido a casi a las 20 hs... y mi Supervisor, que es un capo total... se ha llegado a ir a las 22 hs.

**¿Cómo es el clima laboral que se respira en la oficina?**

En general es bueno... en mi sector es bueno... en el resto de la empresa, no la conozco y no puedo hablar... Pero en Liquidación es bueno, yo tengo buena relación con mi jefe y con el Gerente de Área también... Somos casi todos varones y organizamos torneos de futbol... bien...

**¿Hay encuestas o evaluaciones que apunten al clima laboral? ¿Notas interés por parte de tus superiores en trabajar ese aspecto?**

Sí, una vez al año se hace una encuesta de clima, no le dan ni bola... nadie... yo la hago por obligación, es anónima pero como es por email te llega el recordatorio y hasta que no la completas no te deja en paz, te salta el memo todo el tiempo... insoportable... Optas por hacerla y ya... No sirve para nada, a mi entender... no la tienen en cuenta...

**Mencionaste recién que en tu Área son casi todos varones. ¿Sabés a qué responde esto?**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

Sí, a que mi Jefe no quiere trabajar con mujeres... dice que son más conflictivas... por lo cual, en nuestro equipo, que somos 18, hay sólo 4 chicas...

**¿Cómo es la comunicación interna de la empresa? ¿Cómo se anuncian los cambios, las noticias, novedades corporativas, etc.?**

Por email, a veces carteleras. Pero por lo general es email.

**¿Cómo es el trato con los clientes externos?**

No sé en el resto de la compañía, pero nosotros cuidamos al cliente... los tratamos como con guante de seda... jaja (risas).

**¿Consideras que es una empresa transparente a la hora de tomar decisiones y de manejar cierta información?**

Es una empresa que vive permanentemente en conflicto con el gobierno, que se la acusa de evadir impuestos, apelar a paraísos fiscales... es una empresa que se la relaciona con el último gobierno de facto... en fin... No sé si decirte que es una empresa transparente... yo buscaría otros calificativos: es grande, sólida, interesante de trabajar un tiempo... pero transparente, no sé...

**¿Conoces el término RSE? Si es así, ¿de dónde lo conoces?**

Sí, Responsabilidad Social Empresarial. Lo conozco porque en la facu se tocó alguna que otra vez el tema y porque en la empresa hicimos alguna cosa de RSE.

**¿En qué acciones de RSE participaste perteneciendo a esta empresa y en cuáles no?**

Participé en una acción navideña hace un par de años, no me acuerdo en que año fue... hicimos cajas para una comunidad wichi... La empresa puso los camiones para el traslado hasta el Chaco y nosotros, los empleados nos encargamos de la compra y armado de cajas y lo que iba adentro... Otro año, hicimos lo mismo pero para un barrio carenciado... Eso no más, no recuerdo otra acción de RSE que haya hecho la empresa...

**¿Te gusto participar de ellas? ¿Crees que sirvió? ¿Consideras que se brindó un aporte a la comunidad?**

Sí, algo... son acciones puntuales que sirven en pequeña escala,.. no resolvés el problema del hambre y la pobreza mundiales... colaboras en algo mínimo... es un granito de arena en un desierto, que se yo... uno se siente un poco mejor por un ratito... que se yo... Es como cuando le das una moneda a un indigente en la calle... Más o menos lo mismo....

**¿Crees que la empresa está genuinamente comprometida con los temas sociales propios de la comunidad de la que forma parte?**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Un estudio descriptivo sobre la aplicación de políticas de RSE en una empresa de la CABA durante los años 2012/2013

No, ni ahí... A la empresa le interesa ganar dinero... Está bien: es un organismo con fines de lucro... si no gana, se funde... Estas cosas las hace como una limosna... Incluso para hacer "chapa", cartel, propaganda... "Mirá que buenos que somos"... Después pasan imágenes en el video de fin de año, en la fiesta de fin de año, suben fotos a la página de la empresa, a su sitio web... es una forma de hacerse propaganda yo creo... Al menos así lo veo yo...

**A partir de lo que entendés por RSE -y de lo que venís viendo en cuanto a acciones de dicha índole en la empresa, durante este tiempo-, ¿consideras que la empresa es una compañía socialmente responsable?**

No sé muy bien que significa ser una empresa socialmente responsable... no me animo a decir que lo sea o que no lo sea... Me parece que es una empresa que hace colaboraciones de vez en cuando y eso está re bueno, pero que ellas deberían ser más seguidas...

**¿Hicieron alguna acción de RSE en referencia al cuidado del medio ambiente?**

No, que yo sepa nunca.

**¿Te gustaría participar más activamente de actividades de RSE?**

Sí, seguro.

**¿Quiénes manejan esos temas? ¿Cómo llegan a ustedes las invitaciones/propuestas?**

Lo maneja la Gerente de RRHH, y nos invitan en general vía mail, o aparece la invitación en la intranet o en las carteleras en los lugares comunes como el comedor, los pasillos, etc.