

# **FACES**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

ISSN 0328-4050  
ISSN En Línea 1852-6535

Año 13	Nº 29	julio-diciembre 2007
--------	-------	----------------------

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata

**CENTRO DE DOCUMENTACIÓN**  
Instituto de Investigaciones  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
cendocu@mdp.edu.ar  
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

## Responsabilidad Social Empresaria: una propuesta para operacionalizar el concepto en empresas PyMES<sup>1</sup>

*Entrepreneur Social Responsibility: A proposal to operate the concept in SMEs*

*Fabiana Ribas<sup>2</sup>*

### RESUMEN / SUMMARY:

Este trabajo surge a partir de un proyecto de investigación aprobado en la UNICEN (Universidad Nacional del Centro) en el año 2005. Busca identificar pocos, pero indiscutibles indicadores que permitan al empresario PyME operacionalizar el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Con este objetivo y con base en los cuestionarios existentes en la literatura, es que tomamos algunos de los indicadores que nos parecen sustanciales para definir el perfil de las empresas en relación a su vinculación con la RSE, como también con aquellos para los que puedan tener información.

El instrumento propuesto, sus resultados y análisis intentan ser una aproximación a los balances sociales que las grandes empresas elaboran y una alternativa relativamente sencilla, de bajo costo en su implementación, que podría empezar a cubrir el bache existente entre las acciones que realizan las empresas y las que comunican formal y periódicamente a los interesados, a la comunidad y a los mercados en general.

*This study originates in a research project endorsed by UNICEN in the year 2005. It aims at identifying few but unquestionable indicators which allow the small business entrepreneur to operate the ESR concept.*

*With this objective and based on existing enquiries, we took some of the*

<sup>1</sup> Este trabajo mereció el premio "Jerarquía" en el Área Técnica en las XXVIII Jornadas Universitarias de Contabilidad realizadas en Mar del Plata, noviembre 2007.

<sup>2</sup> Docente de la Universidad Nacional del Centro. Correo electrónico: ribas@econ.unicen.edu.ar

*indicators that we consider substantial in order to define the enterprise profile as regards their link with the ERS as well as those which may have information.*

*The proposed tool, its results and analysis could be an approach to social balances worked out by big enterprises and a relatively simple and inexpensive alternative that could start to bridge the existing gap between the actions undertaken by enterprises and those which are formal and periodically communicated to those concerned, to the community and markets in general.*

**PALABRAS CLAVE / KEYWORDS:**

Responsabilidad Social Empresaria - indicadores - PyMEs - Tandil  
*Enterprise Social Responsibility - indicators - SMEs*

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA: UNA PROPUESTA PARA OPERACIONALIZAR EL CONCEPTO EN EMPRESAS PYME**

Este trabajo surge a partir de un proyecto de investigación aprobado en la UNICEN en el año 2005. En ese momento, el objetivo planteado giraba alrededor de poder adaptar un modelo que permitiera medir y comunicar la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en empresas Pequeñas y Medianas (PyMEs) del centro de la provincia de Buenos Aires, y por consiguiente, se partió del supuesto o hipótesis que las empresas, objeto del estudio, realizaban acciones vinculadas a la RSE (incluso más allá de las que expresamente reconocían como tales), pero que no las medían ni las comunicaban adecuadamente.

Hoy, luego del trabajo realizado, el objetivo es otro. Se busca identificar pocos pero indiscutibles indicadores que permitan al empresario PyME operacionalizar o visualizar el concepto de responsabilidad social, ya que a través del relevamiento efectuado se pudo comprobar que por ser tan amplio, se desdibuja y termina por no definirse y menos medirse o comunicarse.

Por este motivo es que se presenta, luego del marco conceptual y la descripción del sitio de la investigación; una propuesta de lo que, a partir de la revisión bibliográfica efectuada, creemos que debe entenderse por este concepto. Por otra parte, se expone una forma para medir los aspectos centrales y lograr así, que dicha noción se vuelva operativa en la mente de los usuarios, en cuanto a la información de gestión de las empresas PyMES. Como subproducto, el cuestionario preparado pretende servir como una

herramienta de autoevaluación que podría constituirse en el primer paso para la elaboración de una memoria de sostenibilidad o balance social.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Consideraciones Iniciales**

Si la empresa es una comunidad de personas que mediante la unidad de trabajo busca un objetivo común, es lógico que la moderna concepción empresarial no tienda a identificarla únicamente con el capital, sino que conciba también a la empresa como un ente de naturaleza social que tiene una misión de servicio y una función social implícita en el derecho a la propiedad privada. Desde el punto de vista social y económico se reconoce que esta condición jurídica se cumple ejemplarmente cuando el capital privado se invierte en empresas productivas, racionalmente organizadas y conscientes de su responsabilidad social.

En el cumplimiento de su objeto social, las organizaciones canalizan sus ahorros hacia actividades productivas, suministran oportunidades de empleo, las más amplias que resulten posibles; remuneran en forma justa el trabajo efectivo y ofrecen también una retribución atractiva a la inversión. Todo esto evidencia la importancia y responsabilidad de la empresa en el mundo moderno, como unidad básica de trabajo y producción con gran sentido de solidaridad social y constante preocupación por el bienestar colectivo.

Una empresa está diseñada como un sistema de producción con objetivos de progreso, uno de ellos el de generar utilidades y producir riqueza, garantía necesaria de crecimiento, lo cual es en síntesis su objetivo económico. Pero la empresa es también un sistema de interacciones sociales internas y externas porque no puede desconocerse el hecho de que su actividad se realiza con hombres y su objetivo social se cumple a través de la relación con personas y con grupos, por lo cual debe ubicar su objetivo económico dentro de un contexto de desarrollo integral. La conjunción del objetivo económico y del social permite el desarrollo de la empresa y del hombre.

Es necesario entonces, que las empresas cumplan con los imperativos económicos, porque en ello va la viabilidad de cualquier organización. Pero, también debe existir la preocupación por la satisfacción de las necesidades

sociales de los miembros de la organización y los de la comunidad en que se halla inserta. Sin esta intencionalidad se daña la cohesión social y, sin cohesión social, la organización no puede ser efectiva en el logro de sus metas. El ejercicio de la responsabilidad social se ubica, de esta manera, en la esfera de la gestión de gobierno de la organización y requiere del arbitraje entre estas racionalidades económica y social.

Por otra parte, la acción social de las organizaciones deberá ser complementaria y no sustitutiva de la del Estado, ya que es éste quien tiene insoslayablemente la responsabilidad por la generación y el impulso de las políticas sociales, así como por el desarrollo del marco normativo requerido para que se favorezca y se exija el cumplimiento de la responsabilidad social a las organizaciones empresariales y del tercer sector.

El Estado es el actor social más relevante y debe ejercer por lo tanto su acción tanto en el metanivel de las políticas macrosociales y de los marcos normativos, como en el nivel que le corresponde por su condición de organizador de empleo inserto en una comunidad.

### **Responsabilidad Social Empresaria: algunas definiciones**

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) no encuentra en la bibliografía y en los distintos trabajos efectuados hasta el momento un significado unívoco, aunque existen algunos aspectos en común que se identifican más adelante. Se transcriben a continuación algunas de las tantas definiciones que existen para luego resumir las coincidencias y adoptar la definición del concepto que regirá nuestro trabajo.

El Libro Verde de la Comisión de la Unión Europea dice que: “Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”.

Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo): La Responsabilidad Social de la Empresa es al mismo tiempo interna y externa. La primera concierne a su recurso humano, el cual tiene sus propias expectativas y objetivos complementarios a los de la empresa, aunque no idénticos y en cuya satisfacción ella debe participar. La segunda tiene que ver con los demás sectores con los que la empresa tiene relación, considerándolos no como entes aislados y anónimos (clientes, proveedores, accionistas,

distribuidores, sociedad, etc.), sino como grupos que poseen sus propias expectativas y a las cuales la empresa puede responder, y de hecho en nuestros países hay ejemplos de múltiples acciones.

El cumplimiento por parte de una organización de las normas obligatorias relacionadas con la responsabilidad social exigible es una conducta moral, en tanto ello remite a la ley y a la estructura social en la que se desenvuelve. Las organizaciones que cumplen con la normativa vigente son socialmente responsables por imposición, lo cual no niega que también lo puedan ser por elección si van más allá de lo que la ley les exige. El incumplimiento de estas normas configura un delito pasible de ser sancionado.

Por otra parte, la voluntad de una organización de ir más allá de lo estrictamente exigible configura una conducta ética, ya que ello no es producto de una coacción externa sino que supone la libre elección del sujeto.

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

Para el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), y basado en la definición del Instituto Ethos de Brasil, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA supone:

Una visión de **integralidad**, es decir, es algo que abarca a un conjunto complejo de dimensiones.

Una perspectiva de **gradualidad**, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.

Una noción de **proporcionalidad**, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado.

Una mirada de **totalidad**, en tanto que en la práctica es una idea que debe incluir a todas las empresas, con independencia del tipo y tamaño.

El Foro Ecueménico Social expresa que la noción de responsabilidad social

empresaria se encuentra íntimamente asociada a cómo las empresas se relacionan con, e impactan en la sociedad; suponiendo, bajo esta óptica, que para crecer y competir más eficientemente estas deberían contribuir a generar un ambiente favorable que les permita llevar adelante con mayor facilidad sus negocios y operaciones (Sturzenegger, *et al.*, 2003).

La Responsabilidad Social Empresaria es una visión de negocios que integra en la gestión empresaria y en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. (DERES, [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)).

El proceso de Responsabilidad Social Empresaria es aquel en el cual la empresa brinda respuestas a las expectativas de los sectores con los que ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse.

El idioma inglés tiene dos palabras diferentes que aluden al concepto de responsabilidad. *Responsability*, que se refiere a aquello por lo cual uno se siente internamente responsable, e involucra juzgarse a sí mismo con relación a los propios ideales y conciencia. *Accountability*, que alude a la rendición de cuentas que uno debe hacer ante otro debido a una obligación o compromiso asumido.

En la responsabilidad interna, la presencia del otro puede ser explícita o implícita, activa o pasiva y, en el extremo, el otro puede no estar al tanto de mi sentimiento. En la responsabilidad exigible, en cambio, el otro está siempre presente de manera explícita y activa, porque tiene el derecho y la autoridad para exigirme el cumplimiento de mis compromisos y obligaciones.

La palabra social, por su parte, se refiere en general a una característica de las relaciones humanas, la de nuestra mutua interdependencia. Somos seres sociales, más allá de nuestra propia elección. (Schvarstein, 2003).

### **Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresaria en el contexto latinoamericano**

Si bien existen algunas diferencias en las prácticas o grados de avance entre los distintos países de Latinoamérica, el tema de la responsabilidad social no es desconocido en esta parte del mundo.

Aunque, la mayor cantidad de estudios y por lo tanto, los distintos desarrollos de propuestas de principios a cumplir o herramientas para la

evaluación, medición y comunicación de las acciones vinculadas a la responsabilidad social de las empresas encontraron su origen en Europa y Estados Unidos; como ya se ha expresado, las prácticas “socialmente responsables” no son desconocidas en las diversas historias de los países latinoamericanos.

En este sentido, la participación de las empresas en iniciativas de asistencia social datan del siglo XIX, fundamentalmente con obras de 'caridad' efectuadas por la iglesia católica y financiadas a través de donaciones privadas y por requerimientos de orden esencialmente ético o religioso; de corte absolutamente individual. (Vives, *et al.*, 2005).

A comienzos del siglo XX las empresas comenzaron a desarrollar una nueva práctica, la “filantropía”, que aunque de manera informal, se materializaba como la donación voluntaria de las empresas a instituciones de bien público tanto religiosas como laicas.

En la década de los cincuenta, es cuando encontramos los primeros antecedentes de reflexión en torno a la responsabilidad social de la empresa. Es desde este momento y hasta la década de los ochenta que las empresas comienzan a participar de manera más activa en otros ámbitos distintos del económico. En general, estas intervenciones se dan a través de fundaciones. Por otro lado, aunque un poco más tardíamente, las grandes empresas comienzan a gestar la noción de la responsabilidad social interna en relación a sus empleados.

Luego de esta etapa es que comienza a surgir la idea “inversión social”. Noción que implica el abandono de la visión principalmente asistencialista y la promoción del desarrollo de las comunidades en un sentido amplio, que no solo busca satisfacer sus necesidades. Empiezan también, a tomar importancia las políticas de gestión medioambiental, basadas en las teorías de desarrollo sostenible.

Finalmente, y desde mediados de los años noventa, comienza a utilizarse la expresión “Responsabilidad Social Empresarial”. Cabe mencionar que además de que no se ha encontrado en los estudios realizados (Vives, *et al.*, 2005) una definición común, este concepto se encuentra, en la actualidad, en pleno desarrollo.

No obstante la falta de una definición coincidente, un análisis de las diversas definiciones encontradas permite identificar algunos elementos comunes que exponemos en el cuadro que sigue:

Punto de partida	Por encima del cumplimiento legal
Carácter de las acciones	Voluntarias
Grado de Compromiso	Desarrollo social a nivel local y regional
Dimensiones	Interna y externa
Principios o cuestiones primordiales	Respeto por la dignidad humana, ética empresarial y transparencia de los negocios.
Intereses considerados	Todas las partes interesadas “ <i>stakeholders</i> ”. Equilibrio entre sostenibilidad económica, ecológica y humana.
Estrategia	Integración o vinculación a la estrategia, supervivencia económica a largo plazo y generación de sólidas ventajas competitivas

### **El concepto de responsabilidad social empresarial en relación con las empresas PyMEs**

Las PyMEs en general y las micro y pequeñas empresas en particular se caracterizan por una baja intensidad de capital, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, estructura burocrática mínima, poder centralizado, dificultades para el acceso a financiación exterior o subordinación a grandes empresas. Las motivaciones propias que hasta ahora han tenido para implementar la responsabilidad social empresarial han sido más bien innatas, intuitivas y por motivaciones personales de los dueños de este tipo de empresa. No obstante, su importancia es más fuerte de lo que se imagina, en tanto afecta a una cantidad importante de personas y se constituye como un elemento que eleva la rentabilidad y competitividad de las empresas, reportando beneficios no sólo financieros, sino también sociales, ambientales y económicos.

En la mayoría de los países latinoamericanos no se advierte una definición específica sobre el concepto de responsabilidad social empresarial para las PyMEs, de modo que las definiciones que se utilizan son de carácter transversal al tamaño de la empresa en cuestión. Cabe mencionar también, que por sus características, este tipo de empresas ejecutan acciones vinculadas con la responsabilidad social empresarial, a pesar de ignorar el concepto. Asimismo, es muy escasa la difusión o comunicación de dichas

acciones no sólo por el desconocimiento del tema sino también porque en general tienen un impacto estrictamente local.

La influencia de estas características en la temática de la responsabilidad social empresaria puede resumirse en los siguientes aspectos:

Las PyMEs juegan un importante rol desde la perspectiva social, por ser **creadoras de empleo** y también **instrumentistas de cohesión y estabilidad social** al dar oportunidades laborales a personas escasamente cualificadas.

En general, la propiedad y la gestión de la empresa se concentra en la figura del propietario, el cual ocupa un rol estratégico de líder en la organización, concentrando la toma de **decisiones estratégicas** (entre ellas las relativas a las acciones ligadas a la responsabilidad social empresaria), las cuales se ven necesariamente **influidas por sus expectativas, deseos u objetivos personales y los de su familia**.

En muchos casos, persiguen una **rentabilidad “satisfactoria”** que les garantice su viabilidad al mismo tiempo que les permite dedicar parte de sus esfuerzos a otros objetivos ligados con razones altruistas, sociales o morales.

La mayor parte operan en mercados locales, lo que les posibilita no estar expuestas a las críticas de los medios de comunicación y de la sociedad civil.

Algunas operan como subcontratistas de grandes empresas, transformándose éstas en los monitores de las actividades y estándares de sus PyMEs suministradoras.

El desempeño de una PyMEs en general está fuertemente ligado con la suerte social y económica de la comunidad que integra, ya que la mayor parte de los clientes y trabajadores provienen del área geográfica adyacente. De esta forma, la reputación de la empresa y su imagen como empleador, productor o actor en el ámbito local influyen ciertamente en su competitividad.

Por lo común, se encuentran limitadas para acceder a financiación proveniente del exterior y, esta importante barrera afecta negativamente a la participación en actividades de responsabilidad social empresaria.

Los propietarios de PyMEs cuentan, en general, con una estructura

mínima, lo que les obliga a dedicar una parte muy importante de su tiempo y energía a resolver los pequeños problemas operativos y productivos de sus empresas. Este puede ser uno de los motivos por el cual las PyMEs son más “reactivas” que “proactivas” con respecto a las actividades de responsabilidad social empresaria.

Las relaciones humanas son uno de sus componentes clave y distintivo. En este sentido, las relaciones que se establecen entre los propietarios-gerentes y sus *stakeholders* relevantes (empleados, proveedores, clientes, competidores) permiten la construcción de relaciones humanas y profesionales a un nivel impensable en muchas grandes empresas. Esto que *a priori* resulta altamente positivo se vuelve el doble de negativo cuando nos encontramos frente a situaciones de conflicto.

### **La responsabilidad social empresaria en Argentina**

En un estudio realizado (Balián; 2004), que abarcaba a 147 empresas de distintos tamaños, se observaron los siguientes datos:

La mayoría de las empresas cumplen con sus compromisos legales/impositivos, aunque las PyMEs lo hacen en menor medida que las macro empresas.

La mayoría de las empresas cumplen con los parámetros internacionales de salud, seguridad e higiene.

Entre el 75% y el 96% de las empresas tiene conocimiento del impacto ambiental de sus actividades.

La mayoría de las empresas desarrollan prácticas referidas a lo comercial y a los servicios orientándolas a la satisfacción del cliente.

Entre un tercio y la mitad de la empresas brindan beneficios a los empleados (ayuda escolar, beneficios para la familia y actividades internas).

El 68% de las empresas realizan algún tipo de actividad comunitaria. En general, tienen relaciones con organizaciones de la comunidad (Organizaciones No Gubernamentales, fundaciones, comedores de zonas carenciadas, escuelas y cooperadoras).

A partir de este estudio, los autores concluyen y, coincidimos con ellos, en que si bien hay cierta orientación social en algunas de las acciones de las empresas argentinas, no existen en general programas formalizados de

Responsabilidad Social Empresaria.

Por otra parte, cuando se pide a empresarios o estudiantes una definición de Responsabilidad Social, la mayor parte de las respuestas están vinculadas directamente con la filantropía o actividades solidarias, cuestiones que si bien forman parte del concepto, no lo abarcan en su totalidad. La Responsabilidad Social Empresaria, como ya hemos visto, trasciende necesariamente el nivel de “ayuda social”, buscando un compromiso integral de la estrategia de la empresa con todos los públicos interesados.

Si analizamos las normativas vigentes, encontramos que la Ley 25 877, sancionada el 2 de marzo de 2004 y promulgada el 18 del mismo mes y año, en su Capítulo IV, Artículo 25, establece la obligación de la elaboración del balance social para las empresas que ocupen más de 300 empleados. Y, en el Artículo 26, presenta un listado enunciativo de la información que el mismo debe contener.

Seguidamente, se transcriben los artículos pertinentes:

“Artículo 25: Las empresas que ocupen a más de **trescientos (300)** trabajadores deberán elaborar, anualmente, un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa al sindicato con personería gremial, signatario de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable, dentro de los treinta (30) días de elaborado. Una copia del balance será depositada en el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, la que será considerada estrictamente confidencial.

Las empresas que empleen trabajadores distribuidos en varios establecimientos, deberán elaborar un balance social único, si la convención colectiva aplicable fuese de actividad o se aplicare un único convenio colectivo de empresa. Para el caso de que la misma empresa sea suscriptora de más de un convenio colectivo de trabajo, deberá elaborar un balance social en cada caso, cualquiera sea el número de trabajadores comprendidos.

Artículo 26: El balance social incluirá la información que seguidamente se indica, la que podrá ser ampliada por la reglamentación tomando en cuenta, entre otras consideraciones, las actividades de que se trate:

- a. Balance general anual, cuenta de ganancias y pérdidas, notas complementarias, cuadros anexos y memoria del ejercicio.

- b. Estado y evolución económica y financiera de la empresa y del mercado en que actúa.
- c. Incidencia del costo laboral.
- d. Evolución de la masa salarial promedio. Su distribución según niveles y categorías.
- e. Evolución de la rotación del personal y distribución del tiempo de trabajo.
- f. Rotación del personal por edad y sexo.
- g. Capacitación.
- h. Personal efectivizado.
- i. Régimen de pasantías y prácticas rentadas.
- j. Estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables.
- k. Tercerizaciones y subcontrataciones efectuadas.
- l. Programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la plantilla de personal o puedan involucrar modificación de condiciones de trabajo.

Artículo 27: El primer balance social de cada empresa o establecimiento corresponderá al año siguiente al que registre la cantidad mínima de trabajadores legalmente exigida”.

Como puede verse, en nuestro país, la única exigencia de presentación de información para terceros en relación con acciones de Responsabilidad Social Empresaria, pasa por las acciones vinculadas al público interno: los empleados. Todos los indicadores que figuran en la ley tienen que ver con este aspecto de la responsabilidad social empresaria, y es lógico porque aparecen en la Ley de Contrato de Trabajo. Por otra parte, el llamado allí balance social no sería tal si lo comparamos con las definiciones que hemos dado en este trabajo ya que debería ser un instrumento de comunicación integral de Responsabilidad Social y no sólo una referencia a la responsabilidad social interna.

## EL SITIO DE LA INVESTIGACIÓN

### **El centro de la provincia de Buenos Aires**

La región centro de la provincia de Buenos Aires está constituida por diez

partidos<sup>3</sup>, de estructura productiva no homogénea pero con un entramado de redes institucionales e informales que vincula a los actores sociales y económicos y que hace que su configuración regional sea particular.

Como denominador común, encontramos que la mayor parte de los núcleos urbanos que la componen tienen un entorno agropecuario.

Está ubicada en una zona alta, no inundable con una superficie total de 51 629 Km<sup>2</sup> y poco menos de 455 000 habitantes.

En particular el partido de Tandil abarca una superficie de 4 935 km<sup>2</sup> y tiene de acuerdo con el Censo Nacional del año 2001, 108 109 habitantes.

En relación al Valor Bruto de Producción de la región, Tandil contribuye con el 18%, siendo precedida por Olavarría con un 41,1% y por Necochea con el 22%.

Si observamos la contribución por actividades industriales, clasificadas por sector, encontramos que el 46,5% corresponde a productos minerales no metálicos (es la actividad principal en Olavarría y de ahí el predominio), elaboración de alimentos, bebidas y tabaco, el 30,5% y maquinaria, equipo, vehículos automotores; ocupa el tercer lugar con el 11,4%. Le siguen otras actividades pero con participaciones muy poco significativas.

Algunos indicadores correspondientes a la ciudad de Tandil son:

	Evolución Industriales	Locales	Densidad Demográfica Industrial 2005	Índice de Industrialización 2005
	Locales Ind. 2005	Variac. 1985-2005	Loc. x c/1000 hab.	
Total Provincia	37.103	- 2,3%	2,7	
Total Región Centro	1.787	48,7%	3,9	1,0
Tandil	486	26,2%	4,5	1,2

Fuente: Observatorio PyME regional Centro de la provincia de Buenos Aires - Informe Regional Industria Manufacturera.

<sup>3</sup> Adolfo González Chaves, Ayacucho, Azul, Benito Juárez, Lobería, Necochea, Olavarría, Rauch, San Cayetano y Tandil.

### **Caracterización general de las empresas PyME de la región**

En cuanto a la antigüedad, más del 50% iniciaron sus actividades antes del año 1993, casi un 30% lo hicieron entre los años 1994-2001 y un 18% en los últimos 4 años. Esto indica una baja tasa de natalidad empresaria en la región.

El 33,9 % de las empresas son unipersonales, el 22% son sociedades anónimas y el 18,7% adoptó la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

El 60% de las empresas de la región son de tipo familiar encontrándose actualmente a cargo de los fundadores, aunque en algunos casos están dando paso a la segunda generación.

Cada industria se conforma con diversas empresas afines a su sector, que le proveen materiales, insumos y recursos; es decir, que cada industria forma su conglomerado de empresas para satisfacer sus requerimientos productivos.

Por lo común, las PyMEs industriales de la región venden el 40% en forma directa al público, luego continúan en importancia de ventas a mayoristas y a empresas industriales. En general, aunque sobre todo en los sectores “textiles, confección, cuero y calzado” y “automotores y autopartes”; se da una alta concentración ya que el 30% de sus ventas corresponden a su principal cliente.

Si analizamos el radio de actividad, vemos que el 45% de los clientes son locales o están ubicados a menos de 20 Km. y otro porcentaje igual se da en una distancia de hasta 500 Km., motivo por el cual el radio de actividad es altamente concentrado.

Los principales proveedores son comercios mayoristas y otras empresas industriales. Frecuentemente, las empresas concentran más del 50% de sus compras en un solo proveedor que suele encontrarse ubicado en un radio menor a los 500 Km. Los sectores “máquinas y herramientas, aparatos y equipos eléctricos” (8,7%), “papel, impresión y grabación” (11,8%) y “automotores y autopartes” (10%) son los que tienen algún tipo de vínculo con proveedores extranjeros por sobre la media general (3,5%).

En relación al desempeño productivo, al analizar la situación atravesada por las PyMEs industriales en el año 2005, más del 80% de las empresas manifestaron que atravesaron una fase de crecimiento, ya sea normal o acelerado. Sus ventas crecieron entre 2004 y 2005 un 11,6% y se incrementó el nivel de empleo por parte de estas empresas en un 6,6%.

### **Particularidades de las empresas objeto del relevamiento**

Esta primera parte del trabajo, se realizó sobre 17 pequeñas empresas de la ciudad de Tandil, uno de los municipios que integran la región centro de la provincia de Buenos Aires.

Ninguna de las empresas convocadas para este trabajo tiene una estrategia clara de recursos humanos. La mayoría, sólo se ocupa de algunos de los procesos más básicos como la selección y el sistema de remuneraciones.

En relación con el primero de ellos, el 20% de las empresas contratan consultoras para llevar adelante estos procesos y el resto definen los perfiles, reclutan por medio de recomendaciones o avisos en los diarios. Como herramientas de selección utilizan entrevistas no estructuradas y solicitudes de referencias.

Con respecto a los sistemas de remuneraciones, en general existen dos modalidades. Por un lado, están las empresas que pagan según el convenio correspondiente (por mes o por hora) y por el otro, las que tienen sistemas variables que complementan los sueldos básicos. En ningún caso los componentes variables persiguen otro objetivo que el de mejorar la facturación de las empresas.

En cuanto a la capacitación y desarrollo del personal, si bien no hay formulados programas integrales, el 75% de las empresas se ocupa de capacitar y entrenar a sus empleados durante la relación laboral, aunque estos procesos se dan para el aprendizaje o actualización de aspectos técnicos que afectan las tareas de los participantes.

Se relevaron también los sistemas de información. En todos los casos, los sistemas se encuentran informatizados aunque son segmentados y parciales.

### **NUESTRA DEFINICIÓN DE RSE**

A los fines del presente trabajo, diremos que **una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y las de los miembros de su comunidad, que exceden el mero cumplimiento de las normas o leyes que rigen la actividad o las relaciones laborales.**

El ejercicio de la responsabilidad social de una organización se basa en el establecimiento de **ciertos estándares normativos propios** a los cuales

deben adecuarse sus decisiones relativas a la cuestión social. Estos estándares se aplican a **prácticas externas**, como la protección del medio ambiente o la promoción de la salud en su comunidad, e **internas**, como la selección y la capacitación de su personal.

Así, el concepto de RSE se corresponde con un camino estratégico que busca valorizar las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo, donde no sólo importa “cuánto gana”, sino también “cómo lo gana”; lo que implica un cambio radical con respecto a la óptica empresarial tradicional de simple maximización de beneficios.

La RSE es una nueva manera de hacer negocios mediante el compromiso empresarial de contribuir al desarrollo sostenible que engloba una dimensión de responsabilidad total para con todas las 'partes interesadas' (*stakeholders*) de la empresa: clientes, proveedores, trabajadores, la comunidad, el medio ambiente y la sociedad en su conjunto, además de los mismos propietarios; siempre desde una perspectiva ligada con la ética empresarial y la transparencia en los negocios.

Lo anterior nos indica que la aplicación de la RSE, se enmarca dentro de un contexto de mejoramiento de la competitividad de las empresas que puede tener impacto directo en la vida de una gran cantidad de personas y familias.

La RSE debería ser un modelo de gestión asociado a una visión de la empresa, donde las actuaciones sociales, económicas y ambientales adquieran la misma relevancia que el desempeño financiero.

Bajo el enfoque económico clásico, la empresa se encontraba preocupada por los resultados financieros que concernían a los accionistas, único grupo interesado. De esta forma, actuaciones sociales, ambientales y económicas quedaban relegadas a un segundo plano, siendo solamente el suministro de bienes y servicios, así como las utilidades obtenidas, la principal preocupación.

Hoy en día, producto de un cambio cultural, se ha relevado la importancia de las actuaciones sociales, económicas y ambientales, como también el papel de los distintos públicos de interés. De este modo, la sustentabilidad de la empresa no depende únicamente de los resultados financieros.

Un modelo de gestión bajo esta concepción de la empresa, debe considerar, por lo tanto, ámbitos de gestión que antes no aparecían asociados

a un negocio y, por ende, debe incluir herramientas de evaluación que permitan analizar la gestión de una forma más amplia.

Si bien existen distintas dimensiones a la hora de descomponer la RSE para su medición, a los fines del presente trabajo se seleccionaron dos, una interna, que involucra la estrategia y los empleados y, otra externa, que incluye el ambiente de la empresa integrado por los clientes, los proveedores, la comunidad, el gobierno y el medio ambiente.

Para el relevamiento y posterior análisis, se desagregaron las dimensiones interna y externa en distintos aspectos más específicos, evaluando la dimensión interna a través de la incorporación de principios éticos en la estrategia y en relación a los empleados, y las variables que hacen a la calidad de vida laboral. Para la dimensión externa, tomamos Medio Ambiente, Comunidad y Clientes e incorporamos de forma transversal en los demás aspectos, las cuestiones relativas a la relación y acciones de la empresa que competen al gobierno, a los proveedores y a la integración de la RSE en toda la estrategia de la empresa.

Se sintetizan en el siguiente cuadro los aspectos evaluados:

Interna	Incorporación de la ética a la estrategia empresaria	Práctica de principios éticos con la competencia. Práctica de principios éticos con los proveedores Práctica de principios éticos con el personal. Práctica de principios éticos con el gobierno
	Empleados: Calidad de Vida Laboral	Valorización y respeto de la diversidad. Participación de los empleados en la gestión de la empresa. Distribución de beneficios en la empresa. Desarrollo profesional y empleabilidad. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.
Externa	Medio Ambiente	Impacto en el medio ambiente Responsabilidad ambiental a través del ciclo productivo. Cuidados en la incorporación de insumos y tratamiento de desechos Educación ambiental.

Continúa

---

Externa	Compromiso con la comunidad	Gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad. Relaciones con organizaciones comunitarias de su entorno. Mecanismos de apoyo a proyectos sociales. Estrategias y criterios de acción en inversiones sociales. Apoyo al trabajo voluntario del personal. Liderazgo e influencia social. Participación en proyectos sociales del gobierno.
	Clientes	Marketing responsable. Técnicas de venta. Excelencia en la atención al cliente.

---

## APORTES Y CONCLUSIONES: UNA PROPUESTA PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DEL CONCEPTO

Una forma de lograr que el concepto de RSE, que resulta tan abstracto y difuso para los pequeños empresarios, pueda llevarse a un terreno más operativo o tangible, podría ser el contar con un instrumento que permita evaluar los aspectos mencionados en la definición.

Con este objetivo y con base en los cuestionarios existentes en la literatura, es que tomamos algunos de los indicadores que nos parecen sustanciales para definir el perfil de las empresas en relación a su vinculación con la RSE, como también hacia aquellos para los que puedan tener información. Es recomendable que este instrumento sea utilizado por alguna persona externa a la organización que efectúe un completo relevamiento (al menos la primera vez) de las acciones y de la documentación existente o bien; que se lleve adelante por personal que tenga un conocimiento global y completo de la empresa (dueños o gerentes generales).

En el cuestionario adaptado, que se encuentra en el anexo 1, se presentan una lista de descripciones sobre diferentes áreas y aspectos de una organización. La consigna es evaluar el grado en que las descripciones son verdaderas o falsas según la empresa en la que se aplique.

La escala va del 6 para cuando el entrevistado o evaluado está **MUY DE**

**ACUERDO** con lo descrito en la afirmación y decrece hasta llegar al 1 si se está **MUY EN DESACUERDO**. También existe la posibilidad de elegir una séptima alternativa con la opción «**No se aplica**», si es que se considera que la descripción no se relaciona con la empresa evaluada.

De esta manera, es posible tener un perfil de cada organización a la que se aplique ya que a través de la evaluación de cada uno de los puntos y, considerados en su conjunto para cada una de las dimensiones mencionadas, podremos tener una idea de en qué estadio se encuentra la efectiva aplicación del concepto de RSE en cada una de la empresas.

Por otra parte, este instrumento y sus resultados y análisis podrían ser una primera aproximación a los balances sociales o memorias de sostenibilidad que las grandes empresas elaboran y una alternativa relativamente sencilla y de bajo costo en su implementación, que podría empezar a cubrir el bache existente entre las acciones que realizan las empresas y las que comunican formal y periódicamente a los interesados, a la comunidad y a los mercados en general.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Cantarelli, Julieta, Liarte-Vejrup, Nicolás, Morillo, Gustavo, Zuazaga, Marcos (2004), *RSE: Miradas Argentinas*, Córdoba, EDUCC, 1ra. edición, 112 pp.
- Donato, Vicente N, (2006) *Observatorio Pyme Regional Centro Provincia de Buenos Aires Industria Manufacturera*, Buenos Aires, Fundación Observatorio PyME: Bononiae Libris, 148 pp.
- González García, Ignacio A., López Mato, Liliana V., Sylvestre, Roberto G., (2002), *Responsabilidad Social Empresaria – Análisis, Comparaciones y Propuestas sobre el Comportamiento Sistémico del “Ciudadano Empresa”*. Normativas y Realidades. Una Visión Integral Incluyendo la Argentina, Buenos Aires, www.ideared.org, 72 pp.
- Morello, Gustavo, (2004), *Aportes Argentinos a la ética y la responsabilidad social empresaria*, Córdoba, EDUCC, 1ra. edición, 216 pp.
- Schavarstein, Leonardo, (2004), *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*, Buenos Aires, Paidós, 1ª edición, 1ª reimpresión, 272 pp.

- Sturzenegger, Adolfo, Flores Vidal, Mariano y Sturzenegger, Germán, (2003), *Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*, Buenos Aires, Foro Ecuménico Social, 105 pp.
- Vives, Antonio, Corral, Antonio, Isusi, Iñigo, (2005), *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*, Washington, DC, Banco Interamericano de Desarrollo, www.iadb.org, 200 pp.

## ANEXO

### 1. INCORPORACIÓN DE LA ÉTICA EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

#### 1.1. PRÁCTICA DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS CON LA COMPETENCIA

---

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Respetar la legislación referente a prácticas de precio y competencia.							
Discute internamente la postura de la organización frente a la competencia y busca un posicionamiento leal							
Discute su postura, con los proveedores y clientes, sobre los temas relacionados a la competencia leal.							
Participa en asociaciones gremiales para la discusión de aspectos de competencia leal.							

---

#### 1.2 PRÁCTICA DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS CON PROVEEDORES

---

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Posee normas de uso interno para evaluar y seleccionar proveedores en base a factores de calidad, precio y plazo de entrega.							
Posee normas relativas al cumplimiento de la legislación comercial con sus proveedores.							
Establece un plazo formal para que sus criterios de responsabilidad social sean cumplidos por sus proveedores.							
Contribuye a mejorar el modelo de gestión de sus proveedores							
Utiliza criterios de negociación que permiten el crecimiento futuro de sus proveedores.							
Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios locales (tales como cooperativas, asociaciones vecinales y proyectos de ayuda para desempleados).							

---

### 1.3 PRÁCTICA DE PRINCIPIOS ÉTICOS CON EL GOBIERNO

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Evita situaciones que impliquen privilegiar a funcionarios públicos.							
Posee procedimientos específicos de control y sanción de prácticas corruptas y coimas.							
Difunde una postura reconocida por el personal en cuanto a la prohibición de privilegios hacia funcionarios públicos.							
Posee normas escritas y ampliamente difundidas en su interior sobre el tema.							
Mantiene procedimientos formales de control, sanción y auditoría de estas prácticas.							
Difunde el cumplimiento de las normas éticas en conjunto con los organismos públicos.							
Exige la denuncia a las autoridades superiores de toda oferta deshonesta recibida.							
Fue mencionada alguna vez en la prensa por sospecha de participación en algún incidente de corrupción y coima a funcionarios públicos.							

## 2. EMPLEADOS: CALIDAD DE VIDA LABORAL

### 2.1. VALORIZACIÓN Y RESPETO DE LA DIVERSIDAD

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Posee normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (sexo, edad, raza, discapacitados, ex presidiarios, etc.) en los procesos de admisión y promoción interna.							
Capacita a su personal sobre el respeto a la diversidad.							
Establece estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad.							
Apoya proyectos que mejoran la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mercado de trabajo.							
Existe una política preferencial para la contratación de personal mayor de 45 años o desempleados por más de 2 años.							
Posee normas que combaten situaciones de acoso sexual.							
No discrimina en sus procesos de selección a candidatas mujeres que tienen antecedentes profesionales similares a aquellos que presentan los postulantes de sexo masculino.							
Cumple con todas las disposiciones que establece la ley en relación a situaciones de embarazo y cuidado de los hijos durante sus primeros meses de vida.							
Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección y cuidado de las mujeres empleadas en situación de embarazo.							
Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección, cuidado y educación de los hijos de sus empleados.							
Respeto la legislación nacional en relación a la contratación y trabajo de menores (autorizaciones, horas de trabajo, obligaciones escolares, etc.).							

---

## 2.2. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

---

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Estimula y recompensa a los empleados que presenten sugerencias para mejorar los procesos internos.							
Pone a disposición de los empleados informaciones económicas y financieras.							
Capacita a sus empleados para que puedan comprender y analizar tales informaciones.							
Considera la participación de representantes de los empleados en comités encargados de la formulación de su estrategia.							

---

## 2.3. DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA

---

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Posee un programa de participación en los resultados y/o bonificación a nivel individual, relacionada al desempeño.							
Posee un programa de participación en los resultados y/o bonificación a nivel grupal, relacionada al desempeño.							
Se evalúa y premia el desempeño individual y grupal con criterios y procedimientos objetivos.							
Los empleados participan en la composición accionaria de la empresa.							

---

## 2.4 DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD

---

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Promueve actividades de capacitación enfocadas al desempeño de tareas específicas.							
Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación que fomentan un perfeccionamiento continuo de su personal.							
Ofrece al personal, sin distinción, becas de estudio para la adquisición de conocimientos universales y con impacto positivo en su quehacer laboral.							
Destina recursos para el desarrollo de programas que erradiquen el analfabetismo entre sus empleados.							
Hace uso en forma regular de los programas de Crédito Fiscal de la Secretaría de Pequeña y Mediana Empresa o de la CIC para el diseño e implementación de programas de capacitación.							
Premia la iniciativa individual de sus empleados.							
Cuenta con programas de desarrollo de carrera para sus empleados.							
Otorga incentivos monetarios y/o programa de reconocimiento para aquellos empleados con un desempeño sobresaliente.							

---

## 2.5 CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Cumple con las obligaciones legales que aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad.							
Busca alcanzar o sobrepasar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.							
Realiza investigaciones de clima organizacional para medir nivel de satisfacción e identificar áreas que requieren atención.							
Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar su distribución.							
Procura la participación del personal en la definición de las metas e indicadores de desempeño relacionados a las condiciones del trabajo, salud y seguridad.							
Utiliza sistemas flexibles de beneficios para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (diversidad de estado civil, con/sin hijos, jóvenes/ancianos, hombres/mujeres, etcétera)							
Posee un plan de salud familiar para sus empleados							

## 3. MEDIO AMBIENTE

### 3.1. EL IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Efectúa acción preventiva en los procesos que ofrecen daño potencial a la salud y seguridad de su personal.							
Realiza estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación.							
Realiza regularmente control y monitoreo del impacto ambiental causado por sus actividades / servicios desarrollado.							
Efectúa análisis de impacto de todos sus procesos, independientemente de la obligación legal.							
Tiene sus procesos de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo el establecimiento de metas, plan de acción, asignación de recursos y auditoría.							
Capacita a su personal regularmente sobre el tema medio ambiental.							
Considera la sustentación ambiental en el desarrollo de nuevos negocios.							

### 3.2 RESPONSABILIDAD AMBIENTAL A TRAVÉS DEL CICLO PRODUCTIVO

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Utiliza criterios ambientales en la selección de proveedores.							
Posee prácticas de mejoría ambiental en las fases de entrega de los productos o servicios y post - venta.							
Desarrolla un programa de recolección de residuos y reciclaje post-venta.							
Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios							
Controla la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio.							
Posee un plan de emergencia ambiental en relación a todas las actividades o servicios que contienen situaciones de riesgo.							
Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales.							

### 3.3 CUIDADOS EN LA INCORPORACIÓN DE INSUMOS Y TRATAMIENTO DE DESECHOS

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Intenta dentro de su tecnología actual, reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.							
Implementa procesos de gestión adecuada para sus residuos.							
Busca disminuir el consumo de materias primas cuya extracción, elaboración o uso generen daño ambiental.							
Ha invertido en tecnología, para reducir y sustituir insumos cuya extracción o uso generen daño ambiental.							
Mide, monitorea y audita los aspectos ambientales relacionados con el consumo de recursos naturales y la producción de residuos y desechos.							
Utiliza estrategias de reciclaje y compensación ambiental para alcanzar un alto nivel de sustentabilidad y/o provocar impacto ambiental cero.							

### 3.4. EDUCACIÓN AMBIENTAL

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Desarrolla capacitación para el personal sobre temas ambientales, con el objeto de reforzar su conciencia ecológica.							
Desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa.							
Apoya o participa en proyectos educacionales en asociación con organizaciones ambientalistas.							
Ejerce liderazgo social en favor de la causa ambiental.							
Publica un informe de sus actividades exponiendo su desempeño ambiental.							

## 4. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

### 4.1. GESTIÓN DEL IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Conoce en profundidad el impacto de sus actividades en la vida de la comunidad donde opera.							
Registra quejas y reclamos provenientes de la comunidad.							
Ha recibido reclamos (peticiones, listado de firmas, protestas) realizados por la comunidad debido a exceso de basura, producción de malos olores, ruidos, interferencia en sistemas de comunicación u otras formas de contaminación.							
Toma medidas correctivas en respuesta a reclamos sobre el impacto de sus actividades en la comunidad.							
Involucra a la comunidad en las soluciones a los problemas originados por las actividades de la empresa.							
Tiene reuniones sistemáticas para informar a líderes locales sobre las medidas tomadas en relación a quejas y reclamos.							
Mantiene comités o grupos de trabajo, en co-participación con líderes locales, para el análisis de sus procesos productivos y monitoreo de impactos.							
Participa activamente junto con otras empresas en la discusión y la búsqueda de soluciones a los problemas comunitarios.							
Elabora acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener sobre la comunidad.							

### 4.2. RELACIONES CON ORGANIZACIONES COMUNITARIAS PRESENTES EN SU ENTORNO (ONGS, COLEGIOS, HOSPITALES, ETC.)

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Conoce profundamente las actividades de las organizaciones comunitarias en los lugares en que opera.							
Responde puntualmente a pedidos de apoyo de organizaciones comunitarias.							
Invierte en proyectos específicos de organizaciones comunitarias.							
Apoya entidades a través de donaciones y financiamiento de proyectos.							
Desarrolla proyectos propios que benefician a la comunidad local.							

### 4.3. MECANISMOS DE APOYO A PROYECTOS SOCIALES

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Realiza donaciones de servicios.							
Dispone de un programa social estructurado.							
Ha formado programas sociales (instituto o fundación) que cuentan con mecanismos de generación de fondos propios.							
Facilita recursos no financieros (espacios).							
Maximiza el impacto social de sus recursos.							
Desarrolla su planificación estratégica, a través de procesos formales, en los que se incluyen sus acciones sociales							

### 4.4. ESTRATEGIAS Y CRITERIOS DE ACCIÓN EN INVERSIONES SOCIALES

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Considera el valor solicitado, la credibilidad y reputación del beneficiario.							
Ha formalizado sus procesos de control y seguimiento de estas inversiones.							
Evalúa el impacto social de sus inversiones y proyectos sociales con <i>feedback</i> o participación de los beneficiados.							
Controla que la organización beneficiada entregue la mejor calidad de atención asistencial a sus usuarios.							
Difunde experiencias exitosas en el área de acción social que patrocina.							
Estimula la formación de redes de acción social.							
Contribuye para el fortalecimiento de políticas públicas de acción social.							
Emplea sistemas de aprendizaje con el objetivo de perfeccionar continuamente sus acciones sociales.							
Emplea especialistas o utiliza consultores, en la planificación y evaluación de sus actividades en el área social.							

### 4.5 APOYO AL TRABAJO VOLUNTARIO DEL PERSONAL

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Conoce las iniciativas de trabajo voluntario de su personal.							
Valoriza las actividades voluntarias desarrolladas por sus empleados a través de acciones como carta personal del dueño o gerente, comunicación a través de informativos o reconocimiento en eventos de la empresa.							
Mantiene un servicio de apoyo al voluntariado, informando sobre las oportunidades disponibles en la comunidad y facilitando aspectos logísticos y financieros.							
Ofrece y estimula oportunidades de trabajo de voluntariado para sus funcionarios en los proyectos sociales que desarrolla y apoya.							
Posee mecanismos para estimular a su personal a hacer donaciones.							
Posee miembros de diferentes niveles jerárquicos participando en trabajos voluntarios.							
Usa las oportunidades de trabajo voluntario para desarrollar capacidades útiles a la carrera profesional de sus empleados.							

## 4.6 LIDERAZGO E INFLUENCIA SOCIAL

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a temas de interés público y responsabilidad social.							
Contribuye con recursos humanos o financieros, en procesos de elaboración de propuestas de interés público y carácter social.							
Posee una directiva que participa en la elaboración de propuestas de carácter social que luego son comunicadas a las autoridades de gobierno con el objetivo de su adopción.							
Patrocina o realiza campañas de comunicación exclusivamente relacionadas con aspectos de interés público.							
Patrocina o realiza estudios o investigaciones relacionados a temas sociales.							

## 4.7. PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS SOCIALES DEL GOBIERNO

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Cumple con su obligación en el pago de impuestos.							
Contribuye con recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por el gobierno.							
Apoya financieramente programas y proyectos del sector público, en respuesta a solicitudes de las autoridades.							
Participa y/o apoya la elaboración, perfeccionamiento y ejecución de políticas gubernamentales de ayuda social.							

## 5. CLIENTES

### 5.1. MARKETING RESPONSABLE

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Posee estrategias de marketing enfocadas a obtener beneficios exclusivos para su empresa.							
Posee estrategias de marketing enfocadas a obtener beneficios para la sociedad.							
Posee una política de comunicación externa alineada con los valores y principios de la empresa.							

## 5.2. TÉCNICAS DE VENTA

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Los directivos conocen las técnicas de venta que utiliza la organización.							
Explicita formalmente en la declaración de principios, visión y/o misión la prohibición de prácticas de venta no éticas.							
Realiza evaluaciones periódicas del personal de venta para asegurar que no se utilizan tácticas de venta deshonestas.							
Realiza programas de capacitación sobre prácticas éticas de venta al personal de esa área.							
Posee incentivos basados en la satisfacción del consumidor.							
Utiliza la información, especialmente bases de datos, de manera ética sin invadir la privacidad individual.							

## 5.3. EXCELENCIA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

	1	2	3	4	5	6	No se aplica
Posee una atención a sus clientes centrada en la información al consumidor y la solución de sus demandas individuales.							
Registra los reclamos de sus consumidores o clientes.							
Resuelve en forma rápida las demandas de los consumidores							
Implementa políticas de mejoría de la calidad de los productos y servicios.							
Considera pro-activamente las necesidades de los clientes en el lanzamiento de productos y servicios.							
Revisa pro-activamente los materiales de comunicación y divulgación en función de las necesidades de sus clientes.							
Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención.							
Los dueños de la empresa están involucrados directamente con los programas de atención al consumidor.							