



***“Responsabilidad Social Empresaria:
El próximo desafío de las Empresas Familiares”***



**I
U
A** NSTITUTO
NIVERSITARIO
ERONAUTICO

FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA

Alumno: **Marcelo Tomasiello**

DNI: **23938905**

Profesor tutor del PG (externo): **CP Juan Carlos Chiri**



INDICE

| | |
|---|---------|
| Dedicatoria..... | 4 |
| Agradecimientos..... | 5 |
| Resumen | 6 |
| Palabras clave | 7 |
| Objetivo general y específicos del PG..... | 8 |
| Alcance del PG..... | 9 |
| Introducción..... | 10 |
| Marco teórico..... | 12 |
| CAPITULO 1: Problemática que afecta a las empresas familiares: la proximidad del retiro de los socios fundadores..... | 13 a 25 |
| CAPITULO 2: Estrategias para afrontar la sucesión. En búsqueda de la continuidad..... | 26 a 38 |
| El protocolo familiar como instrumento de apoyo al relevo generacional | |
| El consejo de administración y el consejo de familia – papel durante la transición | |
| El consejo de administración | |
| El consejo de familia como principal apoyo del consejo de administración | |
| CAPITULO 3: Aprendiendo de las empresas centenarias..... | 39 a 48 |
| ¿Qué se puede aprender de las empresas que tuvieron éxito? | |
| Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar | |
| CAPITULO 4: Nociones preliminares de Responsabilidad Social Empresaria..... | 49 a 59 |
| Definiciones de RSE | |
| ¿Qué no es RSE? | |
| Las fuerzas que la impulsan | |
| Vallas que la limitan | |
| Hacia un nuevo paradigma en RSE | |
| CAPITULO 5: ¿Cuándo a una empresa se la puede considerar integralmente | |
| Responsable?..... | 60 a 67 |
| Ventajas para las empresas | |
| La gerencia social | |
| Perfil del gerente social | |



| | |
|---|-----------|
| CAPITULO 6: Los 10 principios del pacto global..... | 68 a 83 |
| Derechos Humanos | |
| Normas laborales | |
| Medio ambiente | |
| Anticorrupción | |
| CAPITULO 7: RSE en las empresas familiares. Relación entre políticas de sucesión y puesta en marcha de un plan de Responsabilidad Social..... | 84 a 91 |
| Pasos para iniciar un programa de responsabilidad social | |
| Relevamiento y/o diagnóstico. Caso práctico..... | 92 |
| CAPITULO 8: Análisis práctico..... | 93 a 115 |
| Historia | |
| Análisis FODA | |
| Análisis situacional respecto del proceso sucesorio | |
| Análisis situacional respecto de la RSE | |
| Resultados | |
| PROPUESTA..... | 116 a 119 |
| CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO..... | 120 a 121 |
| Bibliografía de soporte..... | 122 a 123 |
| Anexos..... | 124 |
| Anexo 1/Organigrama..... | 125 |
| Anexo 2/Protocolo familiar..... | 126 a 132 |
| Anexo 3/Cuestionario IARSE..... | 133 |
| Anexo 4/Planilla de autoevaluación..... | 134 |

DEDICATORIA

Deseo que el presente proyecto sea de utilidad a los demás estudiantes de ésta facultad y eventualmente a mis futuros colegas, los cuales podrán utilizar estas páginas como guía constante y práctica para el tratamiento del valioso tema de la responsabilidad social empresaria puesto en funcionamiento en las Empresas Familiares.



AGRADECIMIENTOS

A mi familia por haberles restado tiempo y dedicación para poder avanzar en el desarrollo del proyecto y concretar el objetivo de profesionalizarme. Y al Contador Juan Carlos Chiri, por haberme guiado en este apasionante tema de manera muy profesional y absolutamente desinteresada.

RESUMEN DEL PG

En la mayoría de los países desarrollados, las empresas familiares representan en promedio el ochenta por ciento del total de organizaciones económicas. Las mismas se caracterizan por tener la propiedad, el control y la gestión en manos de uno o varios miembros de una familia.

Las empresas familiares han sido y son la base fundamental de la economía de la mayoría de los países.

En ellas, es común que los empresarios formen sus propias familias en las cuales nacerán, se desarrollarán y se realizarán sus hijos, sus esposas/os, y éste desarrollo estará íntimamente ligado a la vida diaria de la misma. La acción familiar y la acción empresarial se mezclan y entrelazan, creando un ambiente natural de trabajo y enseñanza, el cual en ocasiones se ve afectado por problemas y dificultades cuando no se tienen presentes sus límites y diferencias.

La principal preocupación de la mayoría de las familias empresarias es la continuidad de su empresa. La planificación de la continuidad, del relevo, es algo más que un plan de sucesión, o un plan de contingencia, o un plan estratégico, de hecho, es todo eso integrado.

A éste panorama, hay que agregarle las nuevas tendencias en los mercados mundiales. Ellas tienen que ver no sólo con lograr empresas exitosas, rentables, atractivas para el desarrollo profesional de sus integrantes, que duren para siempre, también tienen que ser más justas y más humanas. Es decir que, los objetivos originales de toda organización económica son sólo el comienzo del camino a seguir.

A partir de ahora, el término Responsabilidad Social Empresaria, deberá dejar de ser sólo un aspecto teórico e idílico para convertirse en el motor de la estrategia empresarial de las empresas familiares. Habrá que adicionar una cantidad de principios comúnmente aceptados a nivel mundial para no quedar fuera del mercado.

Glosario de Palabras claves

Empresas familiares: aquellas empresas fundadas por uno o varios miembros de una familia, con la intención de participar en la propiedad, control y/o gestión de la misma

Responsabilidad social empresaria: Este concepto se utiliza para referirse al compromiso de las compañías por generar un impacto positivo en la sociedad, más allá de los resultados financieros. El Consejo Mundial empresarial para el desarrollo sustentable la define como: “El compromiso permanente de las empresas de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad”.

Orientación stakeholder: éste concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés de una empresa, los stakeholders pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

Sucesión: es el proceso por el cual, en una empresa familiar, se trasladan tanto la propiedad como el gobierno y la gestión de una generación a otra

Sucesor: es la persona o grupo de personas que sucede/n a alguien o sobreviene en su lugar, como continuador de ese alguien

Fundador: es el que funda, crea, establece un negocio, una empresa que por medio de la misma busca su sustento económico.

OBJETIVO GENERAL

Establecer la forma en que una empresa familiar desarrolla sus actividades económicas en torno a la responsabilidad social, e identificar si existen planes estratégicos que se basen en ese tipo de actividades.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Estudiar los planes estratégicos y operacionales de la empresa en torno a la responsabilidad social.
- Conocer el desarrollo profesional de los líderes clave del futuro.
- Conocer la existencia de un protocolo familiar.
- Interpretar el impacto de las dinámicas familiares sobre las decisiones de la empresa.
- Indagar el rol que desarrolla el equipo directivo.
- Investigar las estructuras de gobierno y los planes de sucesión.
- Reconocer la relación existente entre políticas de sucesión y la implementación de un plan integral de responsabilidad social
- Al finalizar ésta labor, tratar de resolver la siguiente afirmación:

Los valores fundamentales de la familia, combinados con una eficaz actuación empresarial, hará que las Empresas Familiares en Argentina duren para siempre y sean, no sólo, más rentables y exitosas, sino también más humanas y más justas.

- Proponer distintos cursos de acción para ser elevados oportunamente a la dirección de la empresa estudiada.

ALCANCE

Este trabajo tiene su sustento en distintos libros, trabajos y ensayos de distintos autores. Además, se hizo un trabajo de exploración dentro de la empresa estudiada basado en entrevistas, cuestionarios y distintos modelos de aplicación que nos hacen conjeturar que la problemática abordada es común a la mayoría de las empresas de familia. Es por eso que se presupone que los resultados a los que abordaremos serán de aplicación en la mayoría de los casos.

El presente trabajo de investigación se realiza sin el conocimiento de la totalidad de los integrantes de ésta empresa, por ende, la confidencialidad de los datos y la reserva de los mismos es de suma necesidad.

Sin embargo, consideramos probable, una vez presentado y aprobado éste proyecto de grado, elevar el mismo a la dirección de la mencionada para su posterior aplicación.

INTRODUCCION

En la mayoría de los países desarrollados, las empresas familiares representan en promedio el ochenta por ciento del total de organizaciones económicas. Las mismas se caracterizan por tener la propiedad, el control y la gestión en manos de uno o varios miembros de una familia.

Las empresas familiares han sido y son la base fundamental de la economía de la mayoría de los países.

En ellas, es común que los empresarios formen sus propias familias en las cuales nacerán, se desarrollarán y se realizarán sus hijos, sus esposas/os, y éste desarrollo estará íntimamente ligado a la vida diaria de la misma. La acción familiar y la acción empresarial se mezclan y entrelazan, creando un ambiente natural de trabajo y enseñanza, el cual en ocasiones se ve afectado por problemas y dificultades cuando no se tienen presentes sus límites y diferencias.

Las empresas en su desarrollo van enfrentando distintos retos. El crecimiento va exigiendo mejor y mayor capacidad administrativa, directivos mejor preparados y con capacidades reales de dirección, así como más recursos económicos para una organización más compleja y profesional.

Cuando se mezclan los sentimientos con la razón, las capacidades reales con las expectativas personales, la seguridad real o aparente con el reto vital de cada integrante, surgen problemas que ponen en riesgo ambas instituciones. Esto no se da de golpe o en una etapa de desarrollo de éstas, se da con la conducta diaria y las decisiones de cada miembro. El resultado es un cúmulo de pequeñas o grandes decisiones que se van tomando y que, de manera perceptible o no, afectan el desempeño de las mismas.

Esta es la problemática común que afecta a las empresas familiares, la disyuntiva en la que se mueven y que deben aprender a gerenciar tanto los miembros actuales como futuros.



La principal preocupación de la mayoría de las familias empresarias es la continuidad de su empresa. Muchos propietarios piensan en transmitirla en condiciones financieras y operativas a la siguiente generación como su última gran decisión trascendente. La planificación de la continuidad, del relevo, es algo más que un plan de sucesión, o un plan de contingencia, o un plan estratégico, de hecho, es todo eso integrado.

Al terminar el trabajo final de pregrado se concluyó que este tipo de empresas deberían tomar determinadas medidas prácticamente desde su creación, tales como la formación de él/los futuros líderes, la formulación y puesta en marcha de un protocolo familiar que formalice las relaciones existentes y futuras, regulación de los órganos de gobierno, alcanzar comunicarse de manera efectiva.

Si bien existe un total convencimiento que éstas medidas serán exitosas con respecto a la continuidad de la empresa, a partir de ahora, deberá sumársele el próximo desafío. Comenzar a gestionar pensando no sólo en la generación de valor y/o de mejores resultados económicos, también hay que hacerlo desde el compromiso con los actores internos y externos de la empresa, el cual debe ser permanente con respecto al comportamiento ético y la contribución al desarrollo económico de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad.



MARCO TEORICO

Capítulo 1

Problemática que afecta a las empresas familiares. La proximidad del retiro de los socios fundadores.

Uno de los principales desafíos de una empresa es el que hace referencia a la sucesión. La sucesión supone la transferencia de la autoridad sobre las decisiones de una empresa del líder a su sucesor. En la empresa familiar, la sucesión es entendida generalmente como el proceso de transmisión de poder de decisión de la empresa y de la propiedad entre dos generaciones. Incluso, en ella la sucesión también supone la transferencia del liderazgo en la familia.

El proceso es crítico tanto para el líder o líderes a sustituir, como para las personas que deben decidir quiénes serán los sucesores, lo es también para los elegidos sucesores como para aquellos que no lo fueron, lo es para los demás integrantes de la familia, lo es para el personal, para los propietarios e incluso lo es para todas aquellas personas que integran el entorno de la empresa. La importancia de lo que se pone en cuestión durante el relevo generacional y las expectativas de las personas que intervienen y a las que les afecta la forma en que se realice el proceso, los cambios que se produzcan y los resultados de los mismos influyen en que sea un proceso complejo, lleno de incertidumbre y con los sentimientos y emociones a flor de piel.

Las empresas familiares son muy diferentes de las demás organizaciones. Uno de los desafíos de las empresas familiares es compartir cada día de su vida la familia con el negocio, pues la empresa supone una cultura totalmente distinta a la de la familia. El sistema social de una empresa y las reglas de juego en la empresa son muy diferentes de los sistemas sociales y las reglas de juego para llevar una familia.

“.....Las empresas familiares tienen varias ventajas respecto de las empresas no familiares. En primer lugar, el largo plazo es francamente importante en las empresas familiares. Mientras el largo plazo para las no familiares puede significar entre 3 y 5 años y su énfasis se centra en el corto plazo, ya que es el

criterio con el que se mide a sus directivos, para la empresa familiar el plazo se puede extender hasta los 20 o 30 años. Es por eso que la planificación estratégica es muy diferente y esto se apoya en que en la planificación de una empresa familiar influyen mucho los valores.

En segundo lugar, las empresas familiares tienen más posibilidades en invertir en las personas que las empresas no familiares. Es una consecuencia de la visión a largo plazo.

En tercer lugar, las empresas familiares por el hecho de estar en manos de una familia crean una mayor confianza, tanto para el personal como para el cliente y el proveedor. La confianza representa una ventaja competitiva muy importante.

En cuarto lugar, cuando los propietarios y los directivos de una empresa están muy próximos los unos de los otros, la capacidad de tomar decisiones con rapidez aumenta muchísimo. Las empresas que tienen muchísimos socios anónimos tienen que pasar mucho tiempo para convencerse unos a otros, comunicarse y vigilarse unos a otros.

El quinto y último aspecto es que, a largo plazo, las empresas familiares no crecen deliberadamente a unos índices de crecimiento máximos, ya que en general, las empresas familiares crecen algo menos que el mercado....” (1)

Uno, al comenzar el estudio de empresas familiares, aprende que la razón por la que estas empresas no pueden durar otra generación es porque es imposible que el sucesor sea también empresario, tenga éxito, tenga el empuje, la ambición y el talento de llevar el negocio hasta la próxima generación. Después de todo, el sucesor de un fundador de una empresa con éxito ha crecido con riqueza, con éxito y puede no tener el hambre y la motivación para obtener el éxito de su antecesor.

¿Cuál es la probabilidad de que el hijo o la hija de un empresario exitoso haya recibido una formación adecuada para ser un excelente ejecutivo en la

(1) John Ward. Kellogg's school of management y socio director de family business consulting group.

empresa? Si se tratara de una empresa no familiar y buscáramos al siguiente director general de la empresa, podríamos contratar a la persona con las capacidades, habilidades, valores y talentos determinados que encajara en nuestra empresa. Pero en el caso de las empresas familiares, los candidatos posibles a considerar son, muchas veces, sólo los hijos de los empresarios.

Pero los hijos de los empresarios de éxito también pueden tener un enorme éxito como sucesores en el puesto de director o gerente general de su propia empresa familiar. Por ende, el problema no es el de encontrar un heredero competente.

¿Cuál es el problema entonces? Normalmente la familia crece mucho, pero la empresa crece menos que lo que exige la familia, es decir que la necesidad natural de la gente por el dinero excede la capacidad real de la empresa familiar para generarlo, y si además tenemos que añadir a ello los impuestos o si tenemos que comprar las acciones de los miembros de la familia que no están contentos, finalmente y por decantación la empresa se queda sin dinero. Entonces, ésta es indudablemente una razón de peso por la cual las empresas familiares no pueden durar tres generaciones.

El Dr. John Ward, socio director del Family Business Consulting Group y docente de la Kellogg's School of Management explica su experiencia de esta manera: "...Después de haber entrevistado a más de mil empresas familiares que han llegado a la tercera generación que:

- La falta de un sucesor competente, sólo explica un 10% de los fracasos de las empresas familiares,
- Las razones del negocio en sí, sólo explican el 20% de los fracasos de las empresas familiares,
- La falta de capital, sólo explica un 10% de las empresas familiares,

- El restante 60% se explica, sobre todo, por las dificultades familiares y no por las dificultades del negocio o de dinero.

Tenemos una enorme dificultad en aceptar como padres el hecho de pasar al sucesor todo el control de la empresa. Existe una lucha de poder entre las generaciones que es muy emocional en todas partes del mundo. Es una transición muy difícil y, muchas veces, la generación de los padres no puede desprenderse del control, con lo que la generación más joven se queda insatisfecha y acaba marchándose. Entonces la familia se queda muy entristecida y el negocio no tiene sucesor. De hecho, cuanto mayor sea la lucha de poder entre las generaciones, antes se marcharán los sucesores más competentes porque tienen otras opciones, otras alternativas para su vida, saben que son competentes y tienen ganas de adquirir responsabilidad, de tener autoridad.

Así, las principales dificultades de las empresas familiares son la dificultad para realizar suavemente una transición de poder y de control entre dos generaciones, así como la existencia de una fuerte rivalidad o competencia entre hermanos y hermanas que heredan la empresa en conjunto, ya que hay muchas razones por las cuales los hermanos tienen dificultad de funcionar como equipo porque son personas muy diferentes.

Hay investigaciones que han demostrado que los hermanos de una misma familia tienen más diferencias en su personalidad que el promedio que encontramos en la calle. Por ejemplo, si hay tres hermanos en una familia y analizamos sus personalidades -cómo piensan, cómo procesan la información, cómo se comunican, cómo escuchan-, las diferencias entre estas personas serán mayores que las diferencias que hubiera entre tres personas elegidas al azar que pasan por la calle.

Y esto es así porque en las familias cada persona intenta encontrar su propia identidad, es decir:

- El primogénito encuentra su puesto en la familia.

- El segundo busca el puesto que está directamente opuesto al del primogénito. Por ejemplo, si el primogénito es muy serio, el segundo puede ser muy bromista. Serán personas muy diferentes.
- El tercero dirá: ¿queda algún puesto para mí? ¿cómo puedo ser yo mismo y distinto de ellos?
- Así que los hermanos por naturaleza son psicológicamente muy diferentes y lo que más quieren es la aprobación y el reconocimiento de sus padres, de manera que toda su vida están compitiendo en busca de su atención y aceptación. Por lo tanto, son diferentes y están en competencia entre ellos, de manera que estos hermanos tienen muchos conflictos potenciales y son la fuente de muchas de las rupturas familiares.
- Sin embargo, sus diferencias pueden suponer una enorme fuente de energía ya que, cuanto más diferentes sean estos hermanos, mayor será la variedad en su forma de pensar y más diferencias de opinión tendrán. Así, mayor cantidad de ideas pueden aportar y, por consiguiente, mayor complementariedad. Además, cuando el mundo cambia y la empresa necesita creatividad para adaptarse al cambio, estos tienen más creatividad entre ellos que cualquier grupo de personas que pasen por la calle.

Así, si introducimos a los hermanos y hermanas de una misma familia a una empresa, obtendremos una gran cantidad de variedad, de creatividad. No obstante, cuando la empresa alcanza el estadio de los primos, entonces el desafío desde el punto de vista de la familia es coordinar las expectativas, los objetivos y las necesidades de todos los miembros de la familia, y para ello hay que ver si entre ellos comparten unos valores comunes para poder colaborar, o si sus diferencias son tantas que no tienen un interés común ni en la empresa ni en la familia....” (2)

(2) Dr John L Ward. La sucesión en la empresa familiar – 2004 – Ediciones Deusto



Las buenas empresas familiares alcanzan de manera natural dos fortalezas. Las fortalezas de la unidad y el compromiso.

La unidad es el resultado de determinados intereses en común entre las personas, que desarrollan buena comunicación y reconocen con facilidad la autoridad de quien hace cabeza en la organización.

El compromiso representa la entrega a un ideal y la disposición a adaptarse a futuras circunstancias, se constituye como una de las mejores motivaciones para la consecución de la estrategia, especialmente en la correspondiente al largo plazo.

Sin embargo, estas dos fortalezas tienen el riesgo potencial de transformarse, pasando de lo óptimo a lo pésimo, en las dos debilidades que les son opuestas y que, a su vez, caracterizan a las malas empresas familiares: la desunión y la abstención.

Cuando se retrasa la sucesión, y es común que ello pase, por una parte, los miembros de la siguiente generación se encuentran con graves dificultades para armonizar sus preferencias y modos de hacer con unos predecesores que, siendo cada vez mayores, ni perfilan el futuro ni se dedican a ceder el poder, erosionándose consecuentemente la unidad. Por otra parte, su voluntad de dedicación y sacrificio personal llegan a agotarse como motivación al no establecerse de manera concreta el “para qué” de su entrega personal a la empresa familiar, decayendo así el compromiso.

El proceso sucesorio es muy emocional y muchas veces no tan racional como sería deseable, por lo que resulta más cómodo resistirse y negar su necesidad, que aceptar su imperiosa necesidad y tomar una conducta proactiva.

Efectivamente, retrasar la sucesión es habitual en las empresas familiares. También los es que quienes ostentan el poder, y de manera especial en el caso de su fundador, piensen que ellos son resistentes a caer en diferentes errores. Juntarse en una misma persona posturas tan distintas como las de padre,

propietario y director de la empresa, son necesarias dosis elevadas de prudencia, valor que por momentos es difícil de encontrar.

Además, algunos predecesores están convencidos de que todavía no resulta necesaria plantear la sucesión, ya que ellos por un lado, no saben lo que necesita la empresa que ellos gobiernan y, por otro, no permiten el acceso a personas que sepan.

Plantear la sucesión no es tema sencillo a encarar, al contrario, es un problema que debe ser estructurado y, al no decidirse, no se le dedica el tiempo prudencial, ni el dinero, ni mucho menos un pedido de ayuda para poder planificar e implementar la solución. Por otra parte, también ocurre que el fundador no quiere ser sucedido y como tiene suficiente poder para impedir toda acción, se opone directa y claramente a desarrollar el proceso. Esta negación responde a una natural resistencia que las mayoría de las personas tenemos al considerar el hecho de nuestra muerte. Ante la inminencia del retiro, sabemos que empezamos a transitar la última etapa de nuestras vidas. En este sentido, la contestación de un fundador de una empresa familiar a la pregunta de cuándo iba a dejar de hacer negocios. “Cuando me muera, si es que alguna vez me muero”, fue su respuesta.

Todas las personas tenemos el conocimiento de cada una de las etapas de nuestras vidas, es decir, sabemos que la sucesión se producirá necesariamente. Pero reconocer la necesidad de empezar un proceso de sucesión, iniciarlo y aún terminarlo, es reconocer la proximidad de la muerte y esto, si bien es admitido por la mayoría de las personas, es bastante difícil de aceptar en términos prácticos y de que llegue a manifestarse con hechos reales.

Hay razones tanto objetivas, como mera excusas. El fundador, como ser humano que es, está movido por las tres motivaciones que influyen en el comportamiento de las personas, cualquiera que sea su edad: la motivación del “poder”, las del “dinero” y la del “amor”.

El temor a perder el status social que ha alcanzado por ser gerente, director ejecutivo de una empresa exitosa (motivación de poder), el temor a quedarse sin patrimonio para vivir, por una eventual gestión menos adecuada de sus sucesores (motivación del dinero) y por último, el temor a no tener nada que hacer, después de retirarse, posiblemente por no saber más cosas que trabajar en su empresa familiar o no haber desarrollado otro tipo de actividad paralela mientras estaba activo (motivación del “trabajo-amor”).

No es raro pensar que todavía se está en condiciones de volver a empezar y, también, que hay cosas no bien terminadas todavía siendo él quien deba terminarlas y, por ello, decida retrasar su sucesión argumentando razones como las siguientes:

- Es conveniente hacer esperar la sucesión hasta que se acumule un patrimonio lo suficientemente grande que, al ser dividido entre los sucesores, permita un esquema razonable
- Pensar que los hijos, a pesar de su edad, todavía no están listos y necesitan mayor preparación (tiempo) para dirigir la empresa familiar
- Afirmar que, si bien los hijos tienen la edad y la preparación correcta, aún necesitan de él por algún tiempo más como su entrenador
- Suponer que es precisamente ahora, a la edad de retirarse, cuando él está en su mejor momento, en su mejor “forma” para encarar con fuerzas cualquier tipo de proyecto, cualquiera sea su naturaleza.

El fundador de una empresa familiar que ha tenido éxito, cuando alcanza la edad jubilatoria acostumbra a ser, y él lo sabe, una persona rica en experiencias empresariales. Sobre cómo resolver dificultades económicas, experiencias sobre cómo diseñar e implantar cambios estratégicos, experiencia en las relaciones con los empleados, clientes y proveedores, etc. Pero, este fundador en donde no tiene experiencia es en su propio proceso sucesorio y, lo más probable es, que no sólo no lo sepa sino que además, no lo admita.

Esa falta de experiencia se agudiza en el caso de fundadores con varios hijos que podrían ocupar su propio puesto al frente de la empresa familiar, hijos a los que ha estado intentando tratar por igual durante toda la vida. Y, al llegar el período de la sucesión se enfrenta con la necesidad de elegir a uno de ellos para que continúe siendo la cabeza del negocio.

Ante esto, el fundador se puede encontrar con más razones válidas para el retraso de su sucesión: - al no saber cómo terminar el proceso de sucesión sin crear problemas entre los hijos, o –ninguno de los hijos quiere continuar con la empresa familiar entonces el fundador no sabe qué a hacer con ella.

También puede darse que el retraso del proceso sucesorio se deba a que pudo haber experiencias negativas anteriormente, en el caso de haber tenido un fracaso, o bien en el fallecimiento de un anterior sucesor seleccionado y preparado.

Aunque ningún fundador normal niegue que él morirá, muchos de ellos afirman que están en perfectas condiciones para dirigir la organización, a pesar de su avanzada edad y de la evidencia en contrario, negando con ello la pérdida de capacidades directivas a las que conduce el propio envejecimiento.

“... El análisis que un fundador tiene para retrasar la sucesión es necesariamente incompleto si no se hace referencia al punto crítico de “qué es y para qué está hecho el ser humano”. En tal sentido, hay que recordar que “el ser humano está hecho para trabajar, de manera similar a como el ave está hecha para volar”.

Por tal motivo, el hombre y la mujer encuentran en todo trabajo la ocasión para desarrollarse como seres humanos, que avanzan en el mejor cumplimiento de la finalidad para lo que han sido creados y, partiendo de esta base, se puede afirmar que una persona que no hiciera nada útil, teniendo posibilidades de hacerlo, en lugar de perfeccionarse como persona, estaría degradando su propia esencia de ser humano.

El predecesor de una empresa familiar como tal ser humano que es y, frecuentemente, como persona que posee elevadas capacidades para la acción, no puede considerarse una excepción a la regla mencionada anteriormente. Él sabe, o intuye, que dejar de trabajar puede dar lugar a una importante erosión de su personalidad y, por ello, es natural que se resista enérgicamente a retirarse, cuando éste hecho lo que significa es el paso a una situación en la que “no tiene nada real que hacer”.

Pero, si bien es cierto que el trabajo debe acompañar la vida del hombre y de la mujer hasta su final, en la medida que por sus condiciones puedan desempeñarlo, para que no se degraden como seres humanos, lo que ya no resulta tan cierto es que este trabajo necesariamente haya de ser realizado en la empresa familiar, por otra parte es probablemente erróneo que este trabajo deba ser un trabajo de dirección, y seguro que es falso que el trabajo precisamente haya de consistir en ostentar el poder en la dirección general de la empresa familiar hasta el final de la vida.

Comprender y aceptar la afirmación recién hecha de que el fundador debe seguir trabajando y no tiene por qué seguir mandando, no es fácil ni para él ni para las personas que con él están interesadas en la empresa familiar. En primer lugar, porque de acuerdo con la legislación el poder está unido a la propiedad, y mientras el fundador no decida lo contrario la propiedad seguirá siendo suya aunque envejezca y, por tanto, conservará el derecho legal a ostentar el poder. En segundo lugar, porque tener poder, conservarlo, incrementarlo y ejercitarlo, aunque sólo sea de vez en cuando, es una de las mayores tentaciones que los seres humanos sufren cuando avanzan en edad, y esta tentación resulta todavía más “atractiva” y difícil de resistir a aquellas personas que, como los fundadores, durante años han vivido mandando, y no de cualquier manera, sino eficazmente, es decir, con éxito.

Por todo ello, de la misma manera que hay que pedir al predecesor fortaleza para resistir esa tentación, la tentación de mantener el poder a “ultranza”, hay que pedir a las personas que le rodean, su sucesor, los demás miembros de la familia y los directivos no familiares, que tengan la prudencia de no proponerle

soluciones y planes de acción faltos de realismo, como sería pretender que a los 65 años, y con buen estado de salud, capacidad y deseos para seguir desarrollando su empresa, la abandone para dedicarse a un deporte que no le gusta, por ejemplo el golf, o una afición que no le distrae, como por ejemplo cultivar rosas...” (3)

Conviene insistir en que la culminación del proceso de sucesión a lo que lugar es a un cambio profundo en dos componentes muy importantes en la vida del fundador de la empresa familiar. Cambios en qué poder ostenta y en cómo lo ostenta, y cambios en el contenido de su trabajo.

Por eso, en la actuación de cada predecesor influirán sus capacidades personales para hacer cosas diferentes y las oportunidades para llegar a hacerlas, y sus intenciones reales de dejar de ostentar el poder y prepararse para llegar a tener un trabajo con contenido distinto al de ser director ejecutivo, o gerente general de su empresa familiar. Deben prepararse para hacer cosas distintas a dirigir la empresa.

En esa preparación, está una de las claves del éxito del proceso sucesorio. La misma, como toda capacitación, requiere tiempo y tiene que ser planeada en cuanto al contenido de las actividades a llevar a cabo.

Para tener cosas que hacer, distintas al trabajo de dirigir una empresa, hay que ponerse activamente a encontrarlas, capacitarse para hacerlas con la mayor perfección posible, y con suficiente anticipación al momento de pasarle la posta al sucesor.

Por ello, tanto la preparación de los sucesores, de la organización y de la familia, así como la de los fundadores debe ser una tarea hecha con seriedad y con una anticipación necesaria. La misma debe hacerse justamente cuando hay tiempo para realizarla, cuando los predecesores están en una edad adecuada para llevarla adelante, alrededor de los 60 años, aunque parezca demasiado temprano.

(3) Miguel Ángel Gallo – La sucesión en la empresa familiar – 1998 – Caja de ahorro y pensiones de Barcelona

Actualmente muchas personas conservan mejor sus facultades de lo que ocurría algunas décadas atrás y como consecuencia de ello se retrasa tanto la sucesión, que cuando lo hacen, a su sucesor le faltan pocos años para alcanzar su propia y personal edad jubilatoria. Ese es un error grave y bastante habitual para la empresa pues, en la medida de lo posible, toda organización debe mantenerse joven si se quiere que se produzca su necesaria evolución y conservar fuertes sus ventajas competitivas.

Por tal motivo, el fundador de una empresa familiar, después de jubilado y mientras su estado de salud lo permita, puede hacer mucho por la sociedad y por la familia. Su experiencia, madurez y conocimientos pueden ser útiles en múltiples instituciones intermedias que conviven en toda sociedad desarrollada. Pero, para que esa utilidad social pueda ser tenida en cuenta, el fundador deberá prepararse con la suficiente antelación para ser llamado para colaborar en el momento oportuno.

Para que el desarrollo del fundador como ser humano sea cada más pleno, tiene que avanzar en un nuevo horizonte, para tener nuevas motivaciones. El incremento del patrimonio personal y del status, deberían ir acompañados por la adquisición de nuevos conocimientos, por la mejora de actitudes y, por qué no, por los deseos reales, eficaces de ayudar a los demás sean familiares o no.

El paso de primera a segunda generación no sólo consiste en cambiar de un jefe, director o gerente a otro, como lo es habitual en una empresa no familiar, sino que unidos al cambio de ésta persona se suelen presentar cambios en la estructura de gobierno, de propiedad e incluso en los intereses de los propietarios.

Un proceso de sucesión está conformado por:

- La preparación de los sucesores
- El desarrollo de la organización
- El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia



- La jubilación y el retiro de los fundadores.

Estos cuatro procesos, tienen la característica de ser complementarios y, por ello, deben implantarse prácticamente al mismo tiempo.

Toda sucesión es un cambio organizativo y como tal, conseguir transmitir a la siguiente generación una empresa familiar rentable, lograr una visión de futuro, con una estrategia de desarrollo viable, un equipo de directivos en forma, constituye la prueba final a la que deberá exponerse un empresario familiar que desea dejar lugar a la generación siguiente.

Capítulo 2

Estrategias para afrontar la sucesión. En búsqueda de la continuidad.

El protocolo familiar como instrumento de apoyo al relevo generacional

Uno de los principales problemas de la empresa familiar es la superposición que se produce entre la familia y la empresa. Para evitar las consecuencias de este solapamiento es necesario utilizar instrumentos específicos que clarifican la toma de decisiones y la gestión de conflictos cuando se producen o existe el riesgo de que se produzcan. Dentro de estos instrumentos ocupa un lugar muy relevante el protocolo familiar. En especial, es importante desarrollarlo en períodos previos a la transición generacional en los que es fundamental mantener un diálogo, clarificar y revisar las reglas de juego y afrontar problemas y retos inesperados.

Efectivamente, a medida que aumentan tanto la dimensión y complejidad de una familia como de su patrimonio, es necesario diferenciar, clarificar y formalizar específicamente las relaciones e interdependencias de la familia empresaria con su patrimonio y, en particular, con la empresa o grupo empresarial vinculado a la familia. Esto es especialmente importante cuando la empresa deja de ser de primera generación y a partir de ahora va a haber más de un propietario que es miembro de la familia. O cuando se está a punto de incorporar a varios hijos del fundador a trabajar en la empresa familiar. O cuando la empresa va a realizar una transición de una generación compuesta por varios hermanos a la siguiente, que estará compuesto por los hijos de cada de estos hermanos.

La empresa familiar es especialmente compleja debido a los vínculos existentes entre la familia, la propiedad y la empresa, lo que provoca una problemática superposición de roles: se es simultáneamente padre, gerente y accionista de la empresa. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa. Debido a ello, la



existencia de conflictos, rivalidades y tensiones familiares son los principales problemas que afectan a la empresa familiar y que pueden, incluso, causar su desaparición.

El conflicto y las tensiones son inevitables y no necesariamente negativos ya que pueden estimular el crecimiento personal y el desarrollo familiar. Sin embargo, la cultura autoritaria en la que se ha formado y educado buena parte de la generación que dirige y/o controla la propiedad de las empresas familiares no ha permitido desarrollar ni la actitud ni la capacidad de gestionar conflictos. Al contrario, ha fomentado la negación de su existencia, su ocultación, y esto se acaba reflejando en la falta de diálogo, en unas relaciones personales distantes y tensas y en la utilización de pautas de interacción inadecuadas, como que domine la crítica sobre el elogio o a que se rechace la expresión de sentimientos y emociones personales.

Son precisamente los problemas emocionales y humanos los que son percibidos, en la mayoría de las estadísticas disponibles, como los de mayor importancia. El sentimiento de agravio comparativo, de desconsideración, o incluso de rechazo, el sentimiento de monotonía en el trabajo, la falta de interacción, la débil relación personal con otras personas de la empresa y la existencia de un clima de desconfianza.

“...Para lograr una empresa armoniosa es preciso gestionar constructivamente los conflictos familiares, apoyando el desarrollo de la autoestima y el crecimiento personal de los hijos. Este objetivo implica desarrollar un clima de diálogo, confianza mutua, respeto, apoyo y afecto. Además, debe complementarse con el establecimiento de reglas y expectativas claras, a través de la planificación estratégica familiar y de la redacción del protocolo familiar. Igualmente, para reducir el riesgo de la aparición de conflictos de carácter familiar en la empresa es conveniente:

- El desarrollo de una comunicación fluida, frecuente y espontánea desde la infancia

- Estimular y facilitar la formación de los hijos, promoviendo la vivencia de experiencias, tanto fuera de la familia como fuera de la empresa
- Establecer el protocolo familiar
- Planificar la entrada de los sucesores y legitimar su incorporación
- Establecer anticipadamente a su incorporación las normas laborales que regirán para los familiares
- Asignar a los familiares funciones y áreas en las que sean competentes, puedan tener autonomía y en las que estén altamente motivados
- Definir claramente las responsabilidades de los familiares
- Estudiar cuidadosamente la distribución del espacio donde quedarán ubicados los familiares
- En las discusiones evitar tocar las emociones y los sentimientos y centrarse en los aspectos profesionales de las tareas que son objeto de conflicto....” (4)

El protocolo familiar se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa (o empresas) de la familia y con el patrimonio familiar.

Su existencia clarifica el funcionamiento, pero no evita la existencia de los conflictos, especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios que experimenta, tanto la familia y la empresa como el contexto social, y de ésta forma, criterios que parecen coherentes en un momento determinado pueden ser arbitrarios en otro.

Un protocolo debe desarrollarse a la medida de cada familia, pero como norma general, en él pueden incluirse los siguientes aspectos:

- ✚ Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar
- ✚ Definición del credo, código ético y código de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa

(4) Dr. Joan M. Amat – La sucesión en la empresa familiar – 2004 – Ediciones Deusto.

- ✚ Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento y criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno (consejo de familia, consejo de administración)
- ✚ Políticas y normas que afectan a los familiares que son accionistas de la Sociedad (acceso al capital social, tipos de accionistas, remuneración a accionistas, transmisión de acciones)
- ✚ Políticas y normas que afectan a los familiares que quieren incorporarse a la sociedad (requisitos de entrada, normas para la realización de la solicitud, procedimientos para la realización de la selección)
- ✚ Políticas y normas que afectan a los familiares que están trabajando en la empresa familiar (política de retribución, criterios para la evaluación del desempeño y política de promociones, plan de formación, jubilación y duración en el cargo)
- ✚ Política de sucesión.

Antes de formular el protocolo es necesario definir si la filosofía de la empresa familiar debe estar orientada hacia el predominio de los criterios familiares sobre los empresariales o viceversa, los profesionales sobre los familiares.

Normalmente suele dominar la esfera familiar, sin embargo, a medida que la empresa va incrementando el número de sus miembros y va alcanzando una mayor antigüedad, el ámbito empresarial va dominando al familiar como necesidad ineludible para garantizar el buen gobierno de la empresa.

Al iniciar la redacción del protocolo, el punto de partida recomendable para concretar los apartados del documento es la planificación estratégica familiar, instrumento que permite reflexionar sobre las cuestiones clave que afectan a la relación familia-empresa:

- ❖ ¿cuál debe ser el papel y la misión de la familia en la empresa? ¿y en la comunidad?
- ❖ ¿debe continuar la familia vinculada con la empresa? ¿tanto en la propiedad como en la dirección? ¿tener participación en el capital da derecho a trabajar o a participar en la dirección de la empresa? ¿deben

- tener más participación en el capital social aquellos familiares que trabajan en la empresa o que están más motivados en su continuidad?
- ❖ ¿cómo se deben encarar los conflictos familiares?
 - ❖ ¿cuáles deben ser los objetivos centrales de la familia?
 - ❖ ¿cuál debe ser la posición de la familia respecto a la entrada de familiares en la empresa y la política de recursos humanos con ellos?
 - ❖ ¿cuál debe ser la política de sucesión? ¿cuál debe ser el plan de carrera para las nuevas generaciones?

Además, las cláusulas concernientes al consejo de administración o a la compraventa y transmisión de acciones, deben ser coherentes con la legislación mercantil y civil.

Sin embargo, mucho más importante que el establecimiento del contenido del protocolo es el desarrollo del proceso que permite construir las condiciones para el establecimiento del protocolo y su posterior implantación y adaptación.

El éxito en la redacción y puesta en marcha del protocolo familiar radica en la existencia de dos elementos fundamentales: la actitud para comunicarse francamente y compartir intereses y problemas con una mentalidad constructiva y positiva, y una estructura formalizada (liderazgo, periodicidad de reuniones, adecuada gestión de reuniones) que permita canalizar la resolución de los temas que se plantean.

El mejor momento para preparar el protocolo es en el que no hay conflictos y la relación es de armonía.

Es importante tener en cuenta que la fuerza del protocolo proviene del consenso que se establece entre sus firmantes. Por ello es fundamental tanto evitar la imposición a través de la negociación como aceptar una cierta flexibilidad para adaptar el protocolo a los cambios que se produzcan, tanto en los tres ámbitos como en el propio contexto organizativo, competitivo y social.

¿Por qué no funcionan los protocolos familiares?

- ❖ Confundir el instrumento con el fin.
- ❖ No realizar un diagnóstico personal y familiar.
- ❖ Enfocar el Protocolo a las siguientes generaciones pasando por alto las actuales.
- ❖ No lograr un inventario claro y previo de riesgos y disfunciones.
- ❖ Contemplar sólo aspectos patrimoniales y no de personas.
- ❖ No identificar qué modelo de Empresa Familiar se tiene y cuál se quiere.
- ❖ Empezar con un grado de compromiso con la Empresa Familiar y de cohesión familiar insuficientes.
- ❖ Tratar el Protocolo como documento de adhesión en vez de acuerdo de voluntades.
- ❖ Intentar atar situaciones de detalle en vez de definir criterios.
- ❖ Exceso de confianza, pensar que no hay ni habrá problemas. Sentirse inmune.

El consejo de administración y el consejo de familia – papel durante la transición

Para culminar con éxito el tránsito generacional es necesario clarificar la estrategia familiar. Una de las formas recomendadas es la creación de órganos de gobiernos activos y útiles, como el consejo de administración, capaz de formular estrategias, aportar conocimientos y sobre todo, servir de escuela de formación de los sucesores. Además, es conveniente introducir también el órgano donde la familia atiende, valora y decide sobre aquellos aspectos de la empresa que le afectan, tanto a nivel de sus miembros como a nivel general del conjunto: el consejo de familia. Con esto se logra separar los foros de discusión de los problemas de la familia y los de la empresa.

Las empresas no deberían condicionar su futuro a organizaciones poco flexibles, adversas al cambio y en especial, si el cambio implica dar cabida a

profesionales no familiares en puestos clave de la organización que ayuden y complementen a la familia.

Todo proceso de cambio generacional ha de estar planificado, y para ello es conveniente que formulen su estrategia empresarial, orienten sus acciones y redefinan su organización de forma que puedan mantener o incrementar su posición en el mercado que compiten. Las familias que planifican su tránsito generacional, invierten tiempo y recursos en establecer los mecanismos necesarios para lograr ese traspaso.

La primera decisión a tomar es cuándo se prevé realizar el cambio generacional y quién es el elegido como futuro líder empresarial. Una vez tomadas estas decisiones, el siguiente paso es la definición de la estrategia de evolución empresarial por cambio generacional. Se definirá la estrategia: quién es la persona responsable de poner en marcha el proceso que, además será el encargado de definir los distintos objetivos estratégicos de largo plazo. Luego, se definirán los objetivos estratégicos estableciendo para cada uno de ellos:

- El análisis de lo que se persigue
- La fecha prevista de inicio
- Las personas responsables de llevarlo a cabo
- El plazo de ejecución
- Los recursos necesarios
- La prioridad

Además, se deberán estructurar las siguientes acciones:

- Dar entrada al futuro líder en los órganos de decisión y planificar su grado de participación activa
- Delegar progresivamente en él las distintas funciones de dirección y formarlos en todas las áreas del negocio
- Establecer los tiempos que demandará el traspaso de poder entre sucesor y sucedido
- Acompañar todo este proceso con información clara y concisa a la organización



- Solicitar la colaboración de todas las personas que tengan responsabilidades directas para facilitarle el camino a recorrer
- Identificar el estilo de dirección del nuevo líder
- Ajustar la organización en función del nuevo escenario interno

El siguiente paso es realizar un plan de actuaciones que paralelamente al plan estratégico efectúen en la organización los ajustes necesarios. Por último, será necesario revisar periódicamente el avance de las distintas estrategias para, si tienen desvíos, irlas ajustando.

El consejo de administración

El empresario familiar cuando alcanza una determinada edad (a partir de los 60-65 años) se enfrenta a una serie de decisiones relacionadas, tanto con el ámbito empresarial como el personal. Hasta el momento donde se inicia el proceso sucesorio, el fundador ha seguido el modelo de administrador único, pero en la siguiente etapa, con la propiedad más repartida y el poder menos concentrado, el modelo no funciona.

El proceso de sucesión es quizás el momento más delicado y sensible, tanto para la empresa familiar como para el empresario y la familia, ya que es entonces cuando el empresario demuestra su talento y sabiduría, al ir dejando paulatinamente que el sucesor tenga el camino libre y el modelo de decisiones lo más estructurado posible para el mejor desarrollo de la empresa en la siguiente generación. No es fácil para las organizaciones empresariales pasar de un estilo y modelo de decisión personal e individualizado a un modelo de equipo y de consenso, sin embargo, es absolutamente necesario para garantizar la continuidad de la empresa, ya que estará en manos de varios propietarios (los hijos). Parece, por lo tanto, imprescindible crear el consejo de administración como el vehículo esencial para enseñar a la siguiente generación a consensuar las decisiones y a realizar el seguimiento y control de la gestión que genere un impulso importante en la empresa. El acertar en el



momento, composición, cualidades de los consejeros y las reglas de funcionamiento es clave.

Primero, analizar la composición del consejo. El consejo de administración debería estar constituido por las siguientes personas:

- Presidencia: el empresario fundador o fundadores
- Vicepresidencia: el sucesor
- Vocales: otros miembros familiares accionistas
- 1 o 2 asesores externos

Es de destacar la figura de los asesores externos en ésta etapa de iniciación del consejo para su puesta en marcha. La selección de ésta figura es clave ya que debe dar el rigor profesional a un órgano de gobierno que se está iniciando.

Es aconsejable que esta o estas personas tengan cualidades o experiencia demostrada en:

- Consejos de administración de empresas familiares
- Temas de gestión y finanzas
- Dirección y dinámica de grupos
- Equidistancia con respecto a los miembros de la familia, así como su respeto
- Independencia económica respecto a la retribución que perciban como asesores del consejo
- Flexibilidad y carácter para saber explicar sus opiniones profesionales y acercar posturas entre los consejeros

Segundo, promover un órgano educativo para la siguiente generación para canalizar la transición generacional.

El sucesor y el sucedido deben tener una gran comunicación en el día a día y, por otra, en el consejo será donde el sucedido y la siguiente generación podrán hacer realidad el proceso educativo respecto a la empresa y el consenso en las decisiones. Estas actuaciones se realizan mediante el análisis por anticipado



de la documentación que se prepare para la toma de decisiones, el contraste de ideas, filosofía y criterios, la exposición profunda de los “secretos” del negocio, la implementación de los procesos de debate, el aprendizaje del sucesor (supervisado por el sucedido).

En éste órgano, el sucedido, las cualidades del sucesor y su liderazgo y, además el resto de los consejeros de la siguiente generación, validarán la aceptación del mismo.

Tercero, establecer claramente las funciones y tareas del consejo de administración y quién las debe realizar. Existe un peligro real, y es que las cosas se sigan haciendo como se venían haciendo y las decisiones vayan al consejo ya tomadas, sin que nadie pueda aportar nada y sin que se pueda establecer el aprendizaje que se había planeado.

Las principales funciones y tareas del consejo se deben ajustar a los siguientes aspectos:

- Análisis del plan estratégico y autorizar sus líneas maestras
- Planteamiento y decisión del organigrama
- Autorización del plan de recursos humanos, nombramientos y retribuciones
- Decisión sobre inversiones importantes
- Autorización de las operaciones societarias (fusiones, escisiones, compras, ventas, etc.)
- Análisis de los documentos de seguimiento y control

Por último, señalar que es conveniente redactar un reglamento del consejo que contenga las directivas para su mejor funcionamiento, y quizá debe ser éste el primer encargo a realizar a un posible asesor externo.

Es también obligación del consejo de familia el trabajo de convocar la asamblea familiar, facilitar información relevante sobre la empresa a los demás miembros de la familia, canalizar y resolver conflictos familiares, formar a los más jóvenes, propiciar el espíritu de unidad familiar empresarial, facilitar la

comunicación entre la empresa y la familia, elaborar el protocolo familiar y revisarlo periódicamente.

“.....Las motivaciones que una familia empresaria debería tener para estructurar un buen consejo de administración son:

- Promueve un mayor impulso empresarial
- Coordina una simbiosis entre varias generaciones diferentes
- Estimula un gobierno y dirección donde la familia pueda tener un papel importante
- Facilita la formación de las generaciones siguientes
- Ordena el sistema de mando desde el máximo nivel de la gestión que depende directamente de él
- Favorece la planificación estratégica y la organización consensuada
- Apoya la clarificación de los aspectos relativos a la esfera empresarial y familiar
- Acrecienta la ilusión de miembros de la familia por trabajar en la empresa
- Posibilita el aporte de los asesores externos
- Mejora la velocidad de reacción ante los problemas empresariales y el desarrollo de soluciones eficaces ante los mismos....” ⁽⁵⁾

El consejo de familia como principal apoyo del consejo de administración

a) Misión y estructura

La principal misión del consejo de familia es lograr que, con una “sola voz” se alcance un consenso familiar sobre los asuntos vitales para la empresa, en los cuales la opinión o decisión familiar es necesaria. Debe estar compuesto por entre 5 y 12 miembros, que se reúnan con una periodicidad anual de 2 a 4 veces y con un orden del día preciso y detallado.

(5) D. Jose Manuel Zugaza – Socio director de Unilco S.L.

b) Tareas y contenidos del consejo de familia

Se dijo que la principal misión es aunar con equilibrio los intereses de la empresa familiar y los de los diferentes miembros familiares, canalizando estos y evitando conflictos.

Las cuestiones que el consejo debería abordar son las siguientes:

- En cuanto a los objetivos y misión de la familia: ha de resolver preguntas de ¿cómo, cuándo, quiénes y cuáles son las aspiraciones futuras respecto a la empresa?
- Sobre los miembros familiares en la empresa: cuál debe ser el papel de éstos, criterios de admisión, retribución, puestos a desempeñar, evaluación de los resultados, códigos de conducta profesional, personal y empresarial de los miembros familiares
- Respecto al modelo organizativo y de dirección empresarial: el consejo de familia ha de pronunciarse y trasladar a los órganos de la empresa su opinión al respecto, propiciando una correcta combinación de los mejores criterios empresariales con los intereses de la familia.

c) La propiedad, relaciones entre la familia y la empresa

El consejo de familia tiene en este apartado una de sus tareas más delicadas y prioritarias, solucionando cuestiones como el accionariado futuro, cómo y quién debe ejercer los derechos políticos y económicos, cuál debe ser la política de dividendos y cómo se regula la transmisión de las acciones o si debe haber un fondo de liquidez. Además de aspectos testamentarios, regímenes económicos familiares.

d) Principios, valores familiares y culturales

Es en el consejo de familia donde los principios y valores familiares se deben preservar y fomentar, asegurando que las generaciones futuras adquieran el compromiso de mejorar el legado recibido.

e) La sucesión de la empresa familiar



El momento de la sucesión es el más peligroso para la continuidad de la empresa familiar. La manera de abordarlo es de primordial importancia, así como la elección del sucesor, los requisitos que debe cumplir, el trato económico empresarial y familiar al líder actual y elegir el momento y la forma de iniciar el proceso de sucesión. Todos estos aspectos deben ser analizados por el consejo de familia a la luz del mandato de su representación familiar.

f) Otras tareas y funciones

Es también obligación de éste, convocar la asamblea familiar, facilitar información relevante sobre la empresa a los demás miembros de la familia, canalizar y resolver conflictos familiares, formar a los más jóvenes, propiciar el espíritu de unidad familiar empresarial, facilitar la comunicación entre la empresa y la familia, elaborar el protocolo familiar y revisarlo periódicamente.

Capítulo 3

Aprendiendo de las empresas centenarias.

El fundador es primero empresario y luego propietario y el perfil de empresario domina indiscutiblemente sobre el de propietario. Con los años, si el fundador ha tenido éxito, acostumbra a ser propietario de sus empresas. Así, la familia del fundador – la esposa, los hijos, etc. – en vida del fundador o cuando éste fallece, acostumbra, por donación o por herencia, a convertirse en propietaria.

Son tres los temas a abordar y resolver para que la familia continúe siendo propietaria y convertirse en familia empresaria. El poder, la diversidad y el oficio de propietario.

En los últimos años se ha hecho hincapié en que elaborar un protocolo familiar, profesionalizar la empresa y tener órganos de gobierno eran la fórmula de continuidad. Sin embargo, si no se abordan seriamente las cuestiones precedentes, muy difícilmente, por sí solos, sean el camino hacia el éxito.

En primer lugar, el desafío del poder. ¿Quién manda? Mientras el fundador está activo, todo el mundo sabe responder ese interrogante.

Cuando la familia del fundador adquiere legitimidad legal para tomar decisiones, para “mandar” y se convierte en dueña de la propiedad, se enfrenta al primer y colosal reto construir confianza operativa y real – no la que supone que debería haber por el hecho de ser familia – entre los miembros emparentados y entre alguno de estos y la empresa y sus directivos.

Sucede, con frecuencia, que saber lo que cada uno puede esperar del otro en la familia, ya es conocido y no puede modificarse.

Las familias propietarias, a diferencia de las familias comunes, si quieren mantener su condición, están condicionadas, a hacerlo porque tienen que trabajar juntos. Trabajar juntos sin confianza es imposible. Por eso la confianza, en este contexto, tiene que ser, con absoluta prioridad, reconstruida.

El segundo desafío, es el de la diversidad. La diversidad, o lo que es decir variedad, diferencias, individualismo, es fuente de angustia de muchas familias propietarias: ¿cómo nos pondremos de acuerdo? Somos tan distintos... acostumbrados a aceptar la voz de mando del fundador, hacerse cargo ahora de las diferencias se ve como una tarea imposible. Y sin embargo, en la diversidad, en la variedad, la naturaleza ha encontrado su estrategia más refinada para garantizar la supervivencia de las especies.

Respetar la diversidad es aceptar las leyes de la naturaleza. No respetarla queriendo que todos sean empresarios – o forzando a todos a hacer lo que el empresario cree es lo mejor – es otra de las causas de que la familia propietaria no pueda desarrollarse y convertirse en familia empresaria.

El tercer desafío es adquirir el oficio de propietario que, como cualquier oficio, requiere experiencia y maestría. Ser propietario de algo es apropiarse de ello, es decir, incorporarlo a nosotros y adoptarlo, hacerlo nuestro.

Ser propietario requiere de un proceso de aprendizaje y de confianza en que el mapa refleje bien el territorio.

“...Las familias propietarias deben encontrar su propia definición de lo que es ser propietario. El empresario fundador, por lo general, crea una cultura en la que el propietario es una figura desconocida o secundaria. El desafío de la familia empresaria es conseguir que ser propietario sea un oficio, que el propietario contribuya a la creación de valor o, como mínimo, al mantenimiento del valor. Un oficio diferente al del directivo y deferente también al de rentista. La clave está en entender que el valor de una empresa de familia no es sólo el de su valor de venta a la que nos tienen acostumbrados los analistas financieros. Esta concepción del valor no contempla ningún compromiso con la existencia de la empresa. No concibe a la empresa como un ser vivo al que hay que hacer crecer y desarrollar e incluso, si se es suficientemente hábil, reproducirse. Y si la empresa familiar tiene una característica genuina es su voluntad de supervivencia, de longevidad. Pero ésta obliga a entender que no hay vida sin períodos de crisis y, por supuesto, de crecimiento.

Todas las familias, por el azar de la vida, pueden convertirse en propietarias. Lo que no es producto del azar es que algunas familias consigan convertirse en empresarias, es decir, en familias que consigan mantener la propiedad de las empresas que heredaron a través de las generaciones. Pasar de ser familia propietaria – o heredera - a familia empresaria requiere un esfuerzo importante de maduración emocional, personal y familiar. Esencialmente es un proceso de conocerse a sí mismos, como personas y como familia. Sin ese proceso de autoconocimiento individual y familiar, es prácticamente imposible que se sepa lo que se hace y, por lo tanto, que se pueda ir a donde se quiere ir. Para ello serán muy útiles las metodologías para la mejora de la inteligencia emocional y del funcionamiento de los sistemas familiares....” (6)

¿Qué se puede aprender de las empresas que tuvieron éxito?

Para el Dr. John L. Ward, “.....Cinco claves para superar las tres primeras generaciones:

- 1- La primera clave del éxito es un gran respeto al desafío. Las empresas familiares exitosas son muy conscientes de los desafíos a los que se enfrentan y saben de forma intuitiva que las oportunidades y las posibilidades para el éxito son menores que las posibilidades de fracaso, de manera que afrontan ese desafío.

Una de las características comunes entre empresas familiares con éxito es que leen todo lo que pueden encontrar sobre la empresa familiar, van a seminarios y a programas para pensar sobre nuevas ideas para así evitar que la actividad cotidiana del negocio no les impida ver los aspectos más generales, de manera que puedan pensar en la empresa familiar con perspectiva, con cierta distancia, considerándola algo más que una empresa. Prestan enorme atención a otras empresas familiares para conocer su historia.

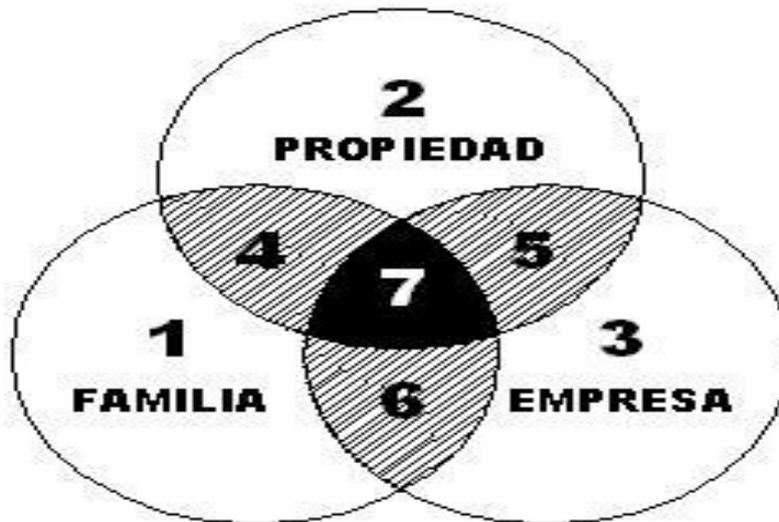
(6) Jordi Solè Tristan – Consultor de familias empresarias.

Es importante entender dos ideas fundamentales, en primer lugar, la mayoría de las empresas familiares comparten problemas, desafíos, dificultades que son comunes para todas. Antes de poder hacer algo como familia hay que aceptar una serie de cuestiones que van a surgir, ya que la mayor parte de los miembros de una familia niegan que existan problemas y cuestiones a tratar. Si nos ocupamos mucho, hablamos siempre del negocio, de la empresa, nadie sabrá que tenemos también cuestiones que tenemos que tratar como familia y no reconoceremos las diferencias que existen entre nosotros como miembros de esa familia. Así que lo primero que hay que hacer es tener la valentía de hablar de esas cosas, de plantear los temas, por ejemplo:

- No es fácil hablar abiertamente el tema de la sucesión.
- Tampoco lo es sacar la cuestión de las cualificaciones de cada uno de los miembros de la familia para la empresa y de quién tiene ciertos privilegios, ciertos derechos, ciertas obligaciones.
- No es fácil hablar de quién tiene que ser el propietario en la próxima fase del negocio y no es fácil ponerlo en el testamento del actual propietario

En segundo lugar, hay que entender que aunque estos temas sean generales de todas las empresas familiares, que tienen todas estas dificultades, también deben entender que las diferentes personas de la misma familia verán estos mismos temas que son comunes de una forma distinta cada uno y que se pueden predecir de antemano. Un buen modelo es el de los tres círculos, que nos enseña que hay tres mundos que representan el papel de cada uno de los miembros de la familia en sus actividades cotidianas. Tenemos el papel de miembro de la familia, el papel de miembro de una empresa (como directivo o colaborador), y el papel que uno representa como propietario de parte del negocio, es decir, todo el mundo de la propiedad del negocio.

Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar



Modelo de los 3 círculos. Davis y Tagiuri, 1980

El círculo **Familia** es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo **Empresa** comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo **Propiedad** determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. En esta propuesta **todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos**. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número uno. Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete.

En diferentes ocasiones, cada una de las personas que componen la unidad familiar puede pensar desde uno de estos mundos diferentes y, por lo tanto, adoptar una perspectiva distinta según el papel al que le dé preponderancia en cada caso. Si cada uno de los miembros de la familia puede entender que nuestras diferencias son mucho más diferencias de perspectivas que diferencias de personalidad, entonces podremos entendernos, relacionarnos el uno con el otro y desarrollar cierta empatía. Si comprendemos que cada uno de nosotros va a ver el mundo de una manera diferente, porque partimos de perspectivas diferentes, entonces tenemos mucho camino avanzado.

2- La segunda clave del éxito es la clarificación de las expectativas personales y de las políticas familiares con antelación. Las empresas familiares con éxito establecen políticas antes de que surja la necesidad de hacerlo. Así, podremos tratarlas de forma más objetiva porque los individuos no estarán en juego con sus intereses.

- Es mejor decidir quién puede entrar en la empresa familiar y con qué experiencia, educación o cualificación cuando los hijos tienen 14 años de edad, que cuando ya tienen 24 y están llamando a la puerta de la empresa diciendo: ¿puedo entrar a trabajar?
- Es mucho más inteligente tener una política para saber si la familia política va a ser considerada para entrar en el negocio antes de que los hijos y las hijas se casen, ya que será mucho más difícil cuando los yernos y las nueras estén ahí, y sean los padres de nuestros nietos.
- Es mucho más fácil tratar la política de retribución, antes de que las personas empiecen a plantear el tema de las retribuciones.
- Es mucho más fácil tratar el tema de los dividendos, de las acciones y sobre el proceso de sucesión, antes de que las personas a las que amamos porque son miembros de la familia, estén directamente involucradas en estas cuestiones.

Las empresas familiares que tienen éxito, no sólo establecen políticas en los protocolos sino que también convienen en propósito del objetivo a alcanzar y del significado de lo que hacen. ¿Cuál es el sentido de unir una empresa con una familia? No se trata solamente de entrar en una dinámica arriesgada en el que todo pueda ir mal. Se trata de embarcarse en algo muy especial y esto es lo que hacen las familias que tienen empresas con mucho éxito y en las que pasan muchísimo tiempo. Intentan comentar y aclarar entre ellos no sólo las políticas sino el sentido que tiene para ellos el propósito de hacer una empresa, el destino y el significado. Es así como las empresas familiares con éxito pueden ser optimistas, porque saben que hay más negocios familiares que alcanzarán el objetivo, a medida que transmiten la empresa de una generación a otra. Lo saben y lo respetan, pero no se sienten intimidados y abrumados por este hecho.

El mero hecho de que la familia se reúna y tome decisiones contando unos con otros, que resuelva problemas, que establezca protocolos, que aprendan juntos, que se inspiren y que piensen en su propósito, constituye su punto fuerte. Nunca podríamos predecir una política de cara al futuro si no tuviéramos la fuerza de la unidad familiar que resuelve los problemas, que se comunica y que toma las decisiones unida. Por tanto, el proceso de las reuniones familiares es más importante que el resultado de las mismas.

Ya que nos hemos demostrado que estamos comprometidos con la empresa y que podemos plantearnos los temas a considerar con confianza unos con otros, con experiencia, con conocimiento y con competencia en la capacidad de comunicación, de escucha, de apoyo mutuo y de resolución de problemas como familia. El proceso es más importante que el producto.

- 3- La tercera clave del éxito es la comunicación. Las empresas familiares de éxito trabajan intensamente en el desarrollo de la comunicación entre ellos. Ponen consejeros independientes como miembros de su consejo de administración. Este es un foro para la comunicación, para hablar



sobre el futuro de la empresa y para hablar los temas a los que se va a enfrentar la empresa. Hay que tener un mínimo de tres individuos a los que toda la familia respete y que no tengan otro interés que el éxito de la empresa en sí, personas que en su propia experiencia profesional hayan vivido las cuestiones que se están viviendo en la empresa familiar.

Lo importante de estos miembros del consejo de administración es que sean verdaderamente independientes, no tengan ningún otro interés que el bien de la empresa. Su poder no es su voto, ya que los buenos consejos de administración no votan nunca y la fuerza de sus miembros es el nivel de respeto que se merecen.

No nos van a explicar cómo llevar nuestra empresa, pero tienen diferentes perspectivas e ideas. Cuando nos dan su opinión nos ofrecen su perspectiva.

Además celebran reuniones de la familia regularmente. Reuniones de la familia no quiere decir reunión de accionistas, ni reuniones de los propietarios de la empresa familiar, quiere decir reuniones para hablar de la familia y su bienestar futuro. En las reuniones familiares deben hablar sólo de lo que les depara el futuro, qué es lo que tiene que resolver como familia, qué tienen que planificar como familia.

Las empresas familiares exitosas celebran, al menos dos reuniones al año, donde tratan sólo de la familia.

El primer reto en las reuniones familiares son las habilidades de comunicación, saber escuchar, poder resolver los conflictos, saber negociar, resolver problemas, llegar a un consenso, tomar decisiones en común.

- 4- La cuarta clave del éxito es la planificación. La misma es la más difícil de hacer, porque como empresa familiar hay que planificar simultáneamente en cuatro dimensiones. No se puede hablar sólo sobre la planificación de cara al futuro, ya que en una empresa familiar el enfoque es muy diferente; hay que hablar de la planificación para la sucesión en la dirección, en la propiedad y hay que tratar todos estos temas juntos, porque la estrategia de la empresa quedará configurada

por las características, valores y talentos de la familia, y además, quedará estructurada esencialmente por quien ostentará la propiedad de la empresa en el futuro. el único argumento convincente para la planificación estratégica es que hay una visión superior que está basada en una motivación. Pero muchas veces nos preguntamos: ¿Qué es lo que nos motiva para pasar todo esto? ¿qué es lo que da sentido a todo esto? Y eso es la visión, la misión y el sentido de la familia. O sea, que la planificación estratégica se tiene que basar en la visión, en la misión, en el propósito, en el sentido de la empresa familiar y de la familia, en la familia en sí, que es lo que lleva a querer hacer algo especial. Y esa es la parte crucial.

- 5- La quinta clave del éxito es el compromiso familiar. La familia tiene que estar comprometida con su misión. ¿Qué queremos lograr como familia que sea especial y que justifique que todos persigamos un objetivo común? La familia debería redactar y elaborar una declaración de la misión de la familia como si no tuviera empresa. En este caso, si la familia no tuviera una empresa: ¿qué querría ser y qué querría lograr como familia? ¿cuál sería la misión de la familia, independientemente de lo que suponga el negocio, la empresa? fundamentalmente, a largo plazo la pregunta es: ¿sirve la empresa familiar para alcanzar la misión de la familia?

La familia ha de tener una misión que esté por encima de la empresa y que refleje los valores de la familia. Los valores no pasan de una generación a la otra simplemente porque viven en la misma casa. Este factor ayuda, pero familiares que viven en distintas casas, ciudades o países del mundo han de mantener la unión familiar y la consistencia de la cultura familiar.

Además de lograr las mejores respuestas a estos interrogantes, el interés de las familias reside en que los miembros de la misma entiendan la responsabilidad de tener una empresa familiar y las obligaciones que conlleva, no sólo los derechos y privilegios, porque las generaciones futuras leerán lo que hemos dicho: “que nosotros



queremos contribuir de manera positiva a la familia, a la empresa y a la sociedad”, entonces tendrán que recoger la antorcha y saber que deben sentirse obligados y comprometidos a seguir con esa misión como herederos y propietarios. Una vez, una persona que había heredado una empresa familiar dijo: “ser heredero es una responsabilidad mucho mayor que la de ser fundador”. Y esa es una gran verdad.

Es importante hablar de los valores y de la misión antes de hablar del protocolo. Hay que comenzar hablando de estos temas, antes de comenzar a hablar de las medidas más difíciles y conflictivas, como las normas a seguir, la planificación, porque eso le da mucha experiencia a la familia, generando vínculos de unión entre sus miembros y dándole fuerza que retroalimentará la propia filosofía que después aplicarán a las decisiones difíciles. Después llegará la hora de preguntarnos: ¿a qué edad pueden empezar a trabajar? ¿Cómo establecemos la sucesión? ¿Cómo remuneramos a los familiares? ¿Quién tiene derecho a ser propietario de la empresa? ¿Cómo reinvertimos?

Como conclusión se destacan los tres aspectos que podrían mejorar sustancialmente la supervivencia de las empresas familiares: miembros independientes en el consejo de administración, reuniones familiares y desarrollar las habilidades y los códigos de comunicación para permitir a la familia comunicarse.....” (7)

7) Dr. John L Ward – la sucesión en la empresa familiar – 2004 – Ediciones Deusto

CAPITULO 4

Nociones preliminares de Responsabilidad Social Empresaria.

Cada día, y con mayor frecuencia, el término “Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC)” es más atendido y difundido en el mundo de las empresas. ¿Pero que es lo que significa?

La Responsabilidad Social Empresaria trata sobre los esfuerzos de mejora al interior de la empresa (condiciones de trabajo y de vida de los empleados y accionistas; comercialización y producción responsable; ética empresarial) y al exterior de la misma (favorecer condiciones económicas y ambientales de proveedores, clientes, familia de los empleados y de la comunidad en general de su ámbito de incumbencia).

Es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que ésta se convierte en co-responsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes involucradas (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no solamente la de los accionistas o propietarios.

La RSE trata en esencia sobre los vínculos establecidos entre una comunidad y sus empresas, en forma más concreta, sobre la responsabilidad que éstas tienen en su accionar como sujetos individuales dentro de esa comunidad.

Desde los orígenes, y de acuerdo al pensamiento económico clásico que determina un mercado con condiciones ideales de funcionamiento, las empresas actuaban a través de un contrato económico tácito con las sociedades que les asignaba la función de producir bienes y servicios con la mayor eficiencia, a partir de objetivos como la obtención de utilidades, la generación y mantenimiento de puestos de trabajo y el pago de las cargas y



contribuciones impositivas que permitían mantener a esa misma sociedad, lo cual conllevaría, en teoría, a alcanzar el bienestar general.

Pero ocurre que en la práctica no se verifican esas condiciones ideales, dado que los mercados no funcionan como se espera en la mayoría de las veces, ni el objetivo de lucro perseguido se corresponde con un mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad en la cual desenvuelven su accionar.

Las empresas producen continuamente efectos externos, conocidos como externalidades, que constituyen consecuencias favorables o desfavorables que las mismas pueden llegar a generar en el medio ambiente a través de las acciones y/o transacciones que efectúan cotidianamente. Cuando el estado ejerce su verdadero rol de regulador de las fuerzas del mercado, puede incentivar o penalizar a aquellos agentes económicos que produzcan las externalidades positivas o negativas. Pero a menudo el estado resulta incapaz para regularizar estas externalidades de los agentes económicos y por ende debe ser la iniciativa privada quien intervenga para suplir aspectos que el estado no puede cumplir.

Son estas las razones que han originado que en las últimas décadas del siglo pasado exista un avance hacia la idea de que las empresas tienen implícito en su accionar dentro de una sociedad, una especie de contrato de tipo social por el cual realizan determinadas acciones para la comunidad. Este nuevo contrato social que complementa al económico, no significa de ninguna manera que la función económica de la empresa deba dejarse de lado o bien que sea puesta en segundo plano.

Este valor no busca que las firmas se transformen en corporaciones filantrópicas ni en fundaciones. Sin embargo, esto no las inhabilita para obtener buenos resultados financieros y cumplir con ciertos principios sociales. La RSE no pretende que los actores individuales que forman parte de una organización actúen éticamente, sino que la compañía promueve este valor y lo hace propio de su cultura organizacional.

En este sentido, *la RSE se puede entender como la cultura de una empresa por generar un impacto positivo en la sociedad, a través de procesos que sean beneficiosos para quienes trabajan en ella, sus clientes, el medio ambiente y la comunidad en general. Y no como una moda o con realizar acciones puntuales.*

Es decir, una empresa que tiene basureros para reciclar, pero que infringe la ley del trabajo y, por ejemplo, no paga a sus trabajadores horas extra, no es socialmente responsable, ya que no se ha comprometido ni con sus trabajadores ni con el entorno de éstos.

Desde la arista de la responsabilidad social, la meta de las empresas no debe ser exclusivamente generar un valor agregado o mejores resultados económicos, también debe serlo el compromiso con los actores internos y externos, ya que así como el rendimiento financiero les permitirá crecer, la calidad con que gestionan sus procesos también incidirá en sus resultados futuros.

La actuación socialmente responsable de las empresas dentro de una comunidad representa en la actualidad un esquema de “ganar-ganar”, o juego de suma positiva en el cual todos salen ganando, lo cual le permitirá a la empresa diferenciarse de sus competidores en los mercados actuales tan competitivos, permitiéndole acceder a más oportunidades y posibilidades de nuevos y mejores negocios.

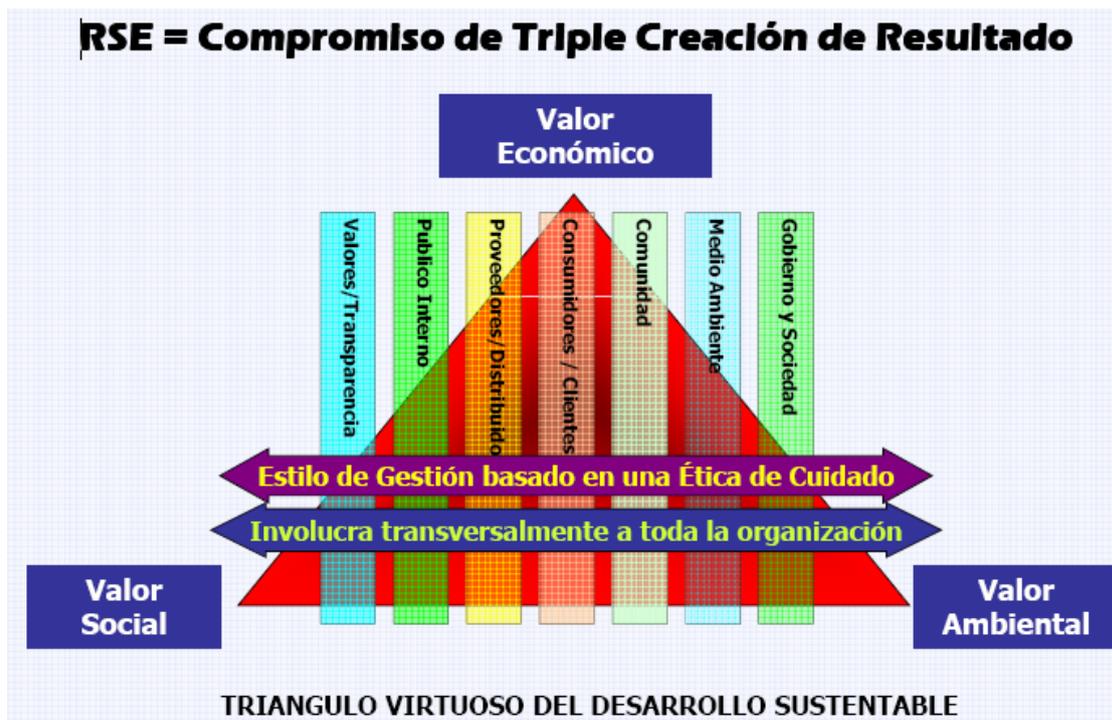
Las empresas ya no son más sólo parte de un mercado. Ahora son parte de una sociedad global.

La definición de Responsabilidad Social Empresaria para el Consejo mundial empresarial para el desarrollo sustentable o sus siglas en inglés **WBCSD** es la siguiente: *“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno, gestión, estrategia, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con*

sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.

La definición de RSE vigente para el IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria) y para el Instituto Ethos (Brasil) es: *“la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.”*

Es la forma de conducir los negocios de la empresa, tratando de generar una triple creación de valor: económico, social y ambiental, para la empresa y la sociedad.



Fuente: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – Introducción a RSE por Lic. Alejandro Roca (director de comunicaciones)

¿Qué no es RSE?

- El reemplazo de las actividades, funciones y responsabilidades del Estado, ni de las organizaciones de la sociedad civil, dado que la RSE no puede ni debe suplir los roles de los otros agentes del tejido social, sino que debe contribuir con sus acciones en la articulación tan necesaria para superar situaciones de bajo desarrollo humano, contribuyendo a la formación del capital social de la comunidad en la que actúa.
- Un nuevo gasto que las empresas deben cubrir, dado que pensar de esta manera, confundiendo una acción de RSE con un costo, es darle una visión de muy corto plazo por sobre un accionar que propugna, por el contrario, un desarrollo sustentable a largo plazo, transformando ese costo en una inversión con una rentabilidad a largo plazo muchas veces mayor.
- Dejar de pensar en las utilidades para dedicarse a atender cuestiones ambientales y sociales, puesto que las empresas de ninguna manera pueden o deben dejar de pensar en la importancia que significa obtener ganancias, que es la base del contrato económico entre aquéllas y la sociedad. EL punto crucial en esta cuestión es que su maximización no debe producirse a cualquier costo o a cualquier precio, por ejemplo la destrucción del medioambiente, el trabajo de niños, el soborno a funcionarios o la explotación de la mano de obra.
- Una nueva moda administrativa, dado que su fundamento se encuentra en el mismo accionar empresarial de cara al futuro, con el incuestionable objetivo de concretar externalidades positivas para la comunidad.
- Una forma de exculpar acciones y actitudes empresariales del pasado, porque el compromiso que implica la RSE debe ir más allá de tratar de remediar errores, actuando convencidos de que lo que se está haciendo es lo mejor dentro de las posibilidades de la empresa.

- Llamar a conferencia de prensa porque se pintó el aula de una escuela, puesto que no se trata de la realización aislada de actos, sino que la RSE responde a una filosofía de gestión donde todas las decisiones que se toman en la empresa deben ser analizadas desde la óptica de la repercusión positiva o negativa que tendrán en la sociedad.
- Un lujo de las grandes empresas, puesto que hoy la RSE representa un requisito de funcionamiento para las empresas, independientemente de su tamaño.

Las fuerzas que la impulsan

La RSE ha tomado definitivamente un impulso creciente a partir de un conjunto de fuerzas que la han transformado en un requisito para el desarrollo sustentable de las empresas. Entre ellas cabe mencionar:

- Mayor conciencia ciudadana sobre la necesidad del desarrollo sostenible, a través de la creciente presión de la comunidad y del reclamo de sus propios clientes como por ejemplo el caso de McDonalds que exige a sus proveedores nacionales que tengan estándares de RSE.
- El surgimiento de nuevas inquietudes, expectativas y exigencias de las personas, poderes públicos, accionistas y organizaciones dentro del marco de la globalización.
- Búsqueda de nuevas formas de gobiernos en las grandes corporaciones, cuestión ésta generada a partir de una gran presión ejercida por los grupos de interés para que establezcan y mantengan un control interno de calidad de manera que sus directivos y administradores actúen con el más alto grado de transparencia, sensibilidad y ética.

- El mayor peso relativo que sobre la ciudadanía tienen hoy las organizaciones.
- La consolidación del concepto de desarrollo sustentable, hoy en día considerado el único criterio válido de desarrollo que las empresas deben incorporar a sus estrategias, llevándolos también a la práctica.
- La creciente preocupación sobre el deterioro medioambiental producido por la actividad económica.
- El mayor peso de los medios de comunicación orientados a un funcionamiento más abierto y transparente de los agentes económicos.
- La misma conveniencia de las empresas, ya que con este tipo de accionar lograrán que a mediano y largo plazo se vean recompensadas con mayores beneficios resultantes de situaciones como por ejemplo el mejor posicionamiento de sus marcas y sus productos, la mayor fidelización de sus clientes, mayor compromiso de sus empleados y con mayor lealtad hacia la empresa, diferenciación con respecto de sus competidores, con el consecuente incremento en las ventas, menores costos judiciales y ambientales, y mayor tasa de retención de empleados con reducción del ausentismo.
- Incidencia creciente de los criterios sociales en las decisiones de los inversores de capitales, dado que hoy para invertir sus capitales los inversores buscan empresas “éticas” como consecuencia de la trascendencia que han tenido los grandes escándalos financieros de los últimos tiempos donde han sido involucradas numerosas y conocidas firmas de prestigio mundial.
- La creciente necesidad de las grandes empresas por manejar en forma más cuidadosa sus relaciones con la sociedad civil, originada por una marcada actitud de desconfianza que predomina en la opinión pública por los efectos que las estrategias empresariales poseen sobre las

condiciones medioambientales y las condiciones de vida de la población en general

Vallas que la limitan

En Europa y en EEUU muchas empresas ya han internalizado el pensamiento y el accionar socialmente responsable. Sin embargo en nuestro país y en general en la región sudamericana son muchas las causas que impiden que hoy la RSE tenga el desarrollo que tiene en esas otras regiones y países.

Algunas de ellas son:

- Débil reconocimiento por parte de los consumidores de las empresas socialmente responsables.
- Mínima formación y educación universitaria y en institutos de gestión empresariales de la importancia a mediano y largo plazo de la aplicación de los principios de la RSE., ello conlleva a una mala formación por parte de los cuadros de gestión de las empresas en lo que hace a las habilidades, herramientas y conocimientos específicos para realizar la gerencia de las acciones dentro del campo social.
- Escaso desarrollo del capital social.
- Falta de uniformidad y comparabilidad en los instrumentos e indicadores que permitan definir comportamientos socialmente responsables de diferentes empresas.
- Escasa información en el mundo empresarial sobre los beneficios y las ventajas que implica la RSE. Esto se encuentra en sintonía con el insuficiente desarrollo que existe en las empresas respecto de una ética empresarial propia, dentro de la cual se produzcan las normas y valores éticos tanto del sistema como de las personas.

- Falta de uniformidad y coherencia en las políticas públicas

Hacia un nuevo paradigma en RSE

Las ideas predominantes sobre el rol de la empresa en la sociedad han cambiado aceleradamente en los últimos años. Durante décadas la visión más preponderante era la propugnada doctrinariamente por Milton Friedman, quien sostenía que la única responsabilidad de la empresa privada era generar beneficios a sus dueños. Pero esta realidad se derrumbó desde el momento que las fuerzas sociales en economías cada vez más concentradas, exigieron perspectivas más amplias sobre el tema, a partir de los impactos que las decisiones y acciones de empresas líderes tienen en los mercados que recaen sobre toda la sociedad, donde unas pocas empresas son determinantes en la vida entera de esas áreas geográficas. De esa manera la empresa filantrópica hizo que crecieran las contribuciones realizadas por causas específicas, creando y desarrollando las denominadas fundaciones, que estimuladas por desgravaciones fiscales centraron sus esfuerzos en el patrocinio cultural de la comunidad, como por ejemplo museos, expresiones artísticas de todo orden y universidades.

Sin embargo en el siglo XXI este modelo quedó estrecho frente a una realidad en permanente cambio, y actualmente se exige que las empresas vayan mucho más allá y produzcan una ruptura paradigmática con las visiones anteriores, transformándola en una organización con alto contenido de RSE.

Según Michael Porter, “por largo tiempo se percibía que los objetivos sociales eran distintos, y hasta competían con los objetivos económicos, pero tal dicotomía es falsa. Las empresas no funcionan de forma aislada con la comunidad que las rodea. Entre más se relacione una mejora social con el negocio de la empresa, más conduce a que, a la vez, se genere un mayor beneficio.”

Pero, ¿cuáles son los desempeños solicitados a las empresas?



Bernardo Kliksberg menciona los siguientes:

- Políticas de personal que respeten los derechos de los integrantes de la empresa y favorezcan su desarrollo, como por ejemplo el aseguramiento de condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, posibilidades de crecimiento y capacitación; agregando otros conceptos más críticos como son la eliminación de las discriminaciones de género y el fundamental tema del equilibrio familia-empresa.
- Transparencia de un gobierno corporativo, dado que la información debe ser pública y continua mientras que los accionistas deben tener posibilidades de intervención activa y los órganos de dirección deben tener idoneidad, y ser controlables eliminando los conflictos de interés.
- Juego limpio con el consumidor a la espera de que los productos sean de buena calidad, saludables, y con precios razonables. Al respecto muchas experiencias recientes han generado problemas en este campo que van desde los causados por ciertas exportaciones chinas hasta los efectos altamente nocivos para el organismo de las denominadas “fast food”, con sus altos contenidos de grasas ultra saturadas, y los juicios masivos a laboratorios farmacéuticos por medicamentos que a la larga resultan perjudiciales.
- Políticas activas de protección del medio ambiente que va desde convertir a las empresas en limpias desde este punto de vista, hasta colaborar de múltiples maneras con la agenda que el mundo tiene por delante en este campo.
- Integración a los grandes temas que hacen al bienestar común, colaborando intensamente con las políticas públicas en alianzas estratégicas con ellos y con la sociedad civil, enfrentando cuestiones problemáticas de la comunidad como por ejemplo la deserción escolar, el mejoramiento de la calidad de la educación, la reducción de la mortalidad materna e infantil, inclusión de los jóvenes marginados y otras políticas similares.



- No practicar un doble código de ética, puesto que debe existir una coherencia entre el discurso de RSE y la práctica evitando por ejemplo ejercer prácticas de corrupción de funcionarios públicos con el fin de lograr determinados objetivos empresariales. Por otra parte las empresas multinacionales no deberían aplicar un código de RSE en sus países centrales y otro diferente en los países en desarrollo, como por ejemplo, la conducta de aplicar normas avanzadas en el campo de la RSE en sus casas matrices y por otro lado empleando mano de obra infantil o degradando el medioambiente en los países periféricos.

El avance de la RSE ha sido considerable a lo largo de los últimos años. Las ONG y la opinión pública han librado victoriosamente luchas de largo alcance como la que llevaron adelante en defensa de la salud pública contra una de las concentraciones empresariales más poderosas: la de la industria del tabaco. Muchas compañías despertaron a la responsabilidad empresarial después de ser sorprendidas por respuestas públicas a cuestiones que no consideraban previamente que eran partes de sus responsabilidades corporativas.

Por otra parte tanto en Europa como EEUU crece cada vez más el consumidor verde o ético, que hace referencia al conjunto de clientes que al momento de comprar toman en cuenta si la empresa es saludable, amigable con el medio ambiente y si genera acciones de RSE.

Bernardo Kliksberg es un Doctor en Economía, argentino, reconocido mundialmente como fundador de una nueva disciplina, la Gerencia Social y es pionero de la "Ética para el Desarrollo", el Capital Social y la [Responsabilidad Social Empresarial](#).

CAPITULO 5

¿Cuándo a una empresa se la puede considerar integralmente responsable?

La RSE supone que una empresa es socialmente responsable cuando desarrolla cada vez más la capacidad que tiene para responder efectivamente a las necesidades y problemas sociales, económicos y medioambientales, que afligen a las comunidades en las cuales actúan.

Desde esta visión se puede considerar a una empresa como integralmente responsable, cuando ejecuta alguna de las siguientes acciones:

- Tener un comportamiento que vaya más allá de las disposiciones legales vigentes.
- Lograr sus objetivos propios desplegando acciones de tipo social.
- Intervenir en la conformación y mantenimiento de redes y alianzas con otros actores dentro de su actuación en el campo social como las ONG y organismos públicos nacionales provinciales y municipales.
- Instrumentar y mantener un sistema de gestión medioambiental.
- Establecer políticas y acciones que impacten positivamente en el desarrollo de la vida profesional y particular de sus integrantes.
- Proporcionar un empleo lo más estable posible favoreciendo una formación continua que asegure la calificación, el crecimiento intelectual y la empleabilidad futura del personal.
- Institucionalizar un código de ética que no se contraponga con las disposiciones jurídicas vigentes.
- Adoptar medidas que permitan contribuir a la salud, seguridad e higiene en el trabajo.

- Colaborar con el progreso económico, medioambiental y social teniendo como objetivo a largo plazo el desarrollo sustentable.
- Desarrollar estrategias de confianza mutua entre la empresa y sus grupos de interés.
- Tomar conciencia y ejecutar acciones concretas sobre las consecuencias que en el contexto ambiental provoca su actividad.
- Respetar los derechos humanos activando la formación del capital humano.
- Poner a disposición del público, además de la información económica y financiera, aquella relacionada con el balance social, es decir con las acciones y políticas sobre el medio ambiente, sobre la sociedad y sobre la ética empresarial que sustenta dichas acciones.
- Colaborar con el desarrollo local, priorizando la contratación de personal de la región.
- Hacerse cargo de los impactos externos negativos.

Posibles acciones a seguir para lograr un comportamiento socialmente responsable, de acuerdo a cada grupo de interés:

Clientes, proveedores y competidores:

- Productos y servicios de calidad, seguros, fiables y a precios razonables.
- Realización de encuestas de satisfacción a los clientes.
- Selección justa y responsable de proveedores (sin comisiones ilegales).
- Relaciones de *ganar-ganar* con los proveedores, evitando condiciones de pago que pongan en peligro la solvencia financiera de éstos.

- Colaboraciones y alianzas con competidores, para reducir costos, rebajar precios y ofrecer nuevos productos y servicios imposibles de que una empresa en particular logre por sí sola.

Empleados:

- Aprendizaje continuo a todos los niveles.
- Delegación y trabajo en equipo, buscando la motivación y autorrealización.
- Transparencia y comunicación interna entre todos los niveles de la organización.
- Equilibrio adecuado entre trabajo, familia y ocio.
- Diversidad de la fuerza laboral (etnias, edad, sexo, discapacidad)
- Salarios justos, con políticas de retribuciones coherentes y transparentes.
- Igualdad de oportunidades y procesos de contratación responsables.
- Participación en beneficios y en el capital por parte de los trabajadores, que fomente el compromiso con la gestión y la marcha de la empresa.
- Empleabilidad y perdurabilidad en el puesto de trabajo, buscando el desarrollo del puesto y de la persona.
- Seguridad e higiene en los puestos de trabajo.
- Responsabilidad en los procesos de reestructuración por los posibles daños colaterales a los distintos grupos de personas empleadas.

Accionistas:

- Retribución suficiente del capital a través del valor de las acciones y los dividendos.

- Transparencia informativa sobre gestión y resultados, sin artificios contables que oculten la verdadera situación de la empresa.
- Inversiones éticas, evitando inversiones poco transparentes y de dudosa solvencia que pongan en peligro la reputación y el futuro de la empresa

Comunidad y medio ambiente:

- Desarrollo de la comunidad a través de la generación de empleos, salarios, ingresos de impuestos, atracción del talento y riqueza.
- Preservación del medio ambiente, reduciendo el consumo de recursos naturales (evitando el despilfarro energético) la polución y los efluentes nocivos.
- Colaboración con proyectos comunitarios (acción social) a través de la formación gratuita, patrocinios, etc.

Sociedad en general:

- Participando activamente en la divulgación de la responsabilidad social corporativa, a través de las redes empresariales nacionales e internacionales.
- Colaboración directa con organizaciones internacionales de amplio espectro como Naciones Unidas, Global Reporting Initiative (GRI), etc.

Los grupos de interés (stakeholders)

Esta expresión concentra de una manera muy general a los diferentes grupos, personas, organizaciones e instituciones que dentro de una comunidad se interesan por el accionar de las empresas.

Resulta necesario entonces que cada empresa pueda definir sus grupos de interesados para que, una vez escuchadas sus demandas y peticiones, y definidos sus intereses y expectativas, éstas puedan ser incorporada a la visión, misión, estrategias y políticas empresariales. Ello implica aceptar un cambio en la forma de gerenciamiento de las empresas, particularmente con



relación a los intereses que son tenidos en cuenta cuando se dirige una empresa.

En función de la consideración de los intereses de los distintos grupos de una empresa, es posible identificar dos modelos de gobiernos diferentes: el denominado “modelo de gobierno de los accionistas” o de los shareholders que está representado por la visión tradicional caracterizada por la búsqueda de la maximización de la empresa para sus accionistas, apuntando específicamente al crecimiento económico de la misma. El otro modelo es el denominado “modelo de gobierno de los stakeholders” que persigue como fin no solamente satisfacer al grupo de accionistas, sino lograr un equilibrio en la satisfacción de los intereses de todos los grupos vinculados a la empresa.

Ventajas para las empresas

La vinculación con los grupos de interés puede proporcionar los siguientes beneficios y ventajas:

- Incremento del valor accionario de la empresa, lo que implica que mantener buenas relaciones con los grupos de interés ayuda a una buena administración y a un buen desempeño financiero, puesto que los capitales que cada vez más desean invertir en empresas que tengan un comportamiento responsable en sus acciones, van a ver que su dinero estará mejor garantizado que en otro tipo de empresas.
- Generación de una barrera contra acciones negativas de los consumidores, puesto que la empresa comprometida con sus stakeholders estará en mejores condiciones para anticipar y desactivar posibles acciones individuales o colectivas negativas de parte de sus consumidores.
- Mejor capacidad para facilitar la resolución de conflictos, ya que siempre es posible llegar mejor y más rápido a un acuerdo con aquellos con los

cuales se tienen abiertos canales de comunicación y espacios de confianza.

- Logro de la efectividad organizacional, la que se ve mejorada a partir del compromiso y el diálogo con los grupos de interés que permiten a la empresa el desarrollo de habilidades y competencias, facilitando el alineamiento de las operaciones de la empresa con su misión y valores.
- Consolidación de la reputación de la empresa, puesto que la satisfacción de las necesidades legítimas de los grupos de interés genera relaciones basadas en la confianza, el respeto y la credibilidad.
- Reducción de costos, a través del desarrollo de un vínculo de confianza donde se pueden establecer transacciones en las cuales se logre disminuir los costos operativos de control y monitoreo a través de la disminución a futuro de las posibilidades de situaciones conflictivas y/o litigiosas.

Cuando una empresa inicia el camino de la RSE, es muy probable que diseñe actividades *para el otro*. Esta estrategia aparece cuando no se realiza un estudio profundo de las necesidades y expectativas sobre las acciones de responsabilidad social. En cambio, con el paso del tiempo, cuando se coloca como eje del programa a las personas que conforman el grupo de interés, estudiando profundamente sus necesidades y expectativas, buscando que sean las metas del programa, podría decirse que se trata de un proyecto *con el otro*.

La Gerencia Social

Para realizar un estudio profundo de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, colocando como eje del programa a las personas que conforman esos grupos, se requiere de una manera de gestionar que no posee las características de la gerencia privada ni de la pública, si bien puede tomar algunas características de ambas. Así surge la gerencia social.

Objetivos de la gerencia social:

De la gerencia social se espera que se logren los siguientes objetivos:

- Obtener resultados, dado que a la gerencia social se le pide que sea eficaz, eficiente y efectiva.
- Generar valor público, lo que implica la satisfacción de las necesidades y la creación de las oportunidades que los ciudadanos caracterizan como importantes a través de la participación democrática.
- Construir ciudadanía, lo que significa colaborar en la creación de las condiciones para que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos y asumir sus responsabilidades sociales.
- Desarrollar una ética de compromiso social y de solidaridad.
- Promover la equidad, logrando un compromiso por brindar respuestas a las necesidades con un criterio igualitario.
- Fortalecer la democracia participativa, creando mecanismos y capacidades para que los ciudadanos participen en los proyectos y programas sociales.

Perfil del gerente social:

Resulta conveniente tener en claro cuáles son los aspectos que debe reunir el perfil de un gerente social para poder llevar adelante las acciones que debe implementar:

- Capacidad para gerenciar la complejidad de los procesos inherentes al área social.
- Orientación a la articulación social de los recursos disponibles para obtener los resultados deseados.
- Capacidad para concertar.

- Alto compromiso con los resultados perseguidos poniendo el enfoque en el beneficiario.
- Gerenciar la frontera tecnológica, es decir elegir en cada situación el camino que más se ajusta para lograr el funcionamiento de la organización, utilizando la tecnología apropiada para cada caso.
- Capacidades inherentes a la posibilidad de establecer vínculos, escuchar al otro, construir consensos, y acompañar sostenida y responsablemente los procesos acordados.

Cuando una organización privada acomete el desafío de la RSE debe entender que muchas de las cuestiones de fondo que dirigen y guían su acción gerencial habitual, tienen que modificarse ante la aparición del gerenciamiento social. Es en ese momento en que aparecen nuevos principios que se deben respetar y nuevos valores que deben ser honrados, ya que a diferencia de la actividad normal de la empresa, sus destinatarios no son clientes.

A diferencia de la actuación en un mercado competitivo, en el cual se trata de desarrollar estrategias defensivas u ofensivas, o de conquistar porciones de mercado, o de ocupar la mente de los consumidores, en la gerencia social la acción está dirigida a cubrir necesidades, dentro de un ambiente de cierta tensión social, y donde se juegan elementos relacionados con la libertad, la justicia y la equidad.

El camino comúnmente adoptado por las empresas en el mundo, en pos de lograr organizaciones socialmente responsables es adherirse al pacto global, o poner en práctica sus principios.

CAPITULO 6

Los 10 principios del pacto global

El Pacto Global de las Naciones Unidas es una iniciativa voluntaria que surge de las principales Convenciones, Declaraciones y Tratados proclamados internacionalmente como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción o la Declaración de Río sobre Desarrollo. El Pacto Global se basa en la aplicación de un conjunto de valores contenidos en cuatro grandes grupos de diez principios universalmente aceptados:

Los principios del Pacto Global son:

Derechos Humanos

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional;
2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Normas Laborales

3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva;
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil;
6. Eliminar la discriminación en materia de de empleo y ocupación.

Medio Ambiente

7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales;
8. Promover una mayor responsabilidad ambiental; y
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

Anticorrupción

10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno

Principio N° 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional;

Por qué son importantes para las empresas los derechos humanos

La responsabilidad de respetar los derechos humanos no le corresponde sólo a los gobiernos o a los estados soberanos. Los derechos humanos son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que los individuos crean. Parte del compromiso asumido por el Pacto Mundial es que la comunidad empresarial tiene la responsabilidad de hacer que se respeten los derechos humanos tanto en los lugares de trabajo como en su esfera de influencia más amplia. El imperativo ético se impone como salvaguardia de un comportamiento cívico; además públicamente se reconoce que el respeto a los derechos humanos contribuye a mejorar la producción de las empresas.

Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Complicidad

Muchos están de acuerdo en que el concepto de “complicidad” es difícil de matizar y categorizar y comprender su importancia, a fin de evitar la complicidad en la vulneración de los derechos humanos, supone un reto importante para las empresas. La dinámica entre los gobiernos, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil está en continua evolución, así como nuestra percepción sobre cuándo y cómo las diferentes organizaciones deberían tomar conciencia de las cuestiones que afectan a los derechos humanos. Es necesario reconocer que la actuación de los gobiernos para garantizar el respeto a los derechos humanos continúa siendo clave, aunque el contexto operativo en continua evolución que afecta a la actividad de las empresas ha instado a la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos a liderar los esfuerzos para definir qué se puede considerar como



complicidad corporativa en los casos de vulneración de los derechos humanos. Es importante entender que en un contexto empresarial la noción de complicidad puede llegar a producirse de variadas maneras:

Complicidad directa

Tiene lugar cuando una empresa, a sabiendas, colabora con un estado en la vulneración de los derechos humanos. Un ejemplo de ello es el caso en el que una empresa colabora en el desplazamiento forzoso de poblaciones en circunstancias derivadas de la actividad de su negocio.

Complicidad por beneficio indirecto

Sugiere que una empresa se beneficia directamente de los abusos cometidos por un tercero en cuestiones de derechos humanos. Por ejemplo, son a menudo citados en este contexto los abusos cometidos por los cuerpos de seguridad, como la prohibición de protestas pacíficas contra determinadas actividades de un negocio o el uso de medidas represivas en la protección de las instalaciones de una empresa.

Complicidad silenciada

Describe la forma en que los defensores de los derechos humanos aprecian indicios de que una empresa ha incurrido en la vulneración sistemática o continuada de los derechos humanos en su relación con las autoridades de un país. Por ejemplo, la pasividad o aceptación por parte de las empresas de prácticas de discriminación sistemática en las leyes de contratación aplicadas a grupos concretos discriminados por raza o sexo, podrían originar acusaciones de complicidad silenciada.

Principio N° 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva

Libertad de afiliación y negociación colectiva

Las empresas se enfrentan a numerosas incertidumbres en el cambiante mercado mundial. El establecimiento de un diálogo genuino con los representantes de los trabajadores elegidos libremente permite tanto a los

trabajadores como a los empresarios entender mejor sus problemas recíprocos y colaborar en su resolución. Garantizar la representación sindical es uno de los pilares sobre los que se construye la confianza por ambas partes. La libertad de afiliación y el ejercicio de la negociación colectiva deben ser considerados como una oportunidad para proponer un diálogo constructivo en lugar de otro confrontativo y esto libera la energía necesaria para formular soluciones que benefician a la empresa, a las personas e instituciones interesadas y a la sociedad en su conjunto. Una serie de estudios ha puesto de manifiesto que la dinámica resultante de la libertad de afiliación puede poner en marcha un ciclo de “trabajo ético” que mejora la productividad, los ingresos y los beneficios de todos los implicados. La garantía de disponer de un representante o “voz en el trabajo” facilita respuestas de carácter local dirigidas a una economía globalizada y sirve de base para lograr un crecimiento sostenible y garantizar beneficios sobre las inversiones realizadas. Los resultados ayudan a tender puentes para salvar las lagunas de representación sindical existentes en las negociaciones laborales a nivel internacional y facilitan que se tenga en cuenta la información facilitada por pueblos, regiones y sectores económicos –especialmente mujeres y sectores de trabajadores sin representación formal- que de otra forma quedarían excluidos de participar en procesos de creación de ambientes de “trabajo ético”.

Libertad de asociación y afiliación

La libertad de afiliación reconoce el derecho de empresarios y trabajadores a constituir asociaciones y sindicatos en función de sus necesidades. No significa que las fuerzas del mercado deban ser controladas por organizaciones o que las empresas deban invitar a los sindicatos a participar en las suyas. Los empresarios no deben interferir en la decisión de un empleado sobre su derecho de afiliación ni discriminarlo por afiliarse, como tampoco a un representante de dicho empleado. “Afiliación” implica actividades que regulan la formación, la administración y la elección de representantes. La libertad de afiliación implica que los empresarios, los sindicatos y los representantes de los empleados pueden discutir libremente sus problemas en los centros de trabajo con el fin de alcanzar acuerdos conjuntamente aceptados. Esta libertad



también permite que los trabajadores (y las organizaciones) ejerzan su derecho ante el sector industrial de defender sus intereses económicos y sociales.

Negociación colectiva

La negociación colectiva se refiere al proceso o actividad que conduce a la firma de un convenio colectivo. La negociación colectiva es un proceso voluntario utilizado para determinar las exigencias y las condiciones de trabajo y para regular las relaciones entre los empresarios, los trabajadores y sus organizaciones. Una parte importante del reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva es guiarse por el “principio de buena fe”. Esto es importante para lograr un desarrollo armonioso de las relaciones laborales. Este principio implica que los agentes sociales se muestran dispuestos a trabajar juntos y a realizar cualquier tipo de esfuerzo encaminado a lograr un acuerdo mediante negociaciones genuinas y constructivas y que ambas partes evitan retrasar injustificadamente las negociaciones. El principio de buena fe no implica un nivel predefinido de negociación, ni exige una negociación obligatoria por parte de los empresarios o de los trabajadores y sus organizaciones.

Principio N° 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Trabajo forzoso o realizado bajo coacción

El trabajo forzoso o realizado mediante coacción es cualquier tipo de trabajo o servicio que se obtiene de una persona mediante amenaza o castigo y para el cual dicha persona no se ha ofrecido voluntariamente a realizarlo. Ni el salario ni cualquier otro tipo de compensación ofrecida a un trabajador indican necesariamente que el trabajo no esté siendo realizado de manera forzada o bajo coacción. Por ley, el trabajo debe ser ofrecido libremente y los empleados deben tener libertad para marcharse siguiendo las reglas que se hayan establecido. El trabajo forzoso priva a la sociedad de la oportunidad de desarrollar recursos humanos para el mercado de trabajo moderno e impide desarrollar los conocimientos y preparar a los niños para el mercado laboral del

futuro. Las consecuencias debilitantes que produce el trabajo forzoso dejan huella en el individuo, en particular en los niños, así como en la economía, ya que la degradación del capital humano y de la estabilidad social generan inseguridad en las inversiones. Al retardar el desarrollo adecuado de los recursos humanos, el trabajo forzoso reduce el nivel de productividad y ralentiza el crecimiento económico de la sociedad en su conjunto. La disminución de ingresos debida a la pérdida de puestos de trabajo habituales o de actividades generadoras de ingresos reduce los ingresos vitales de familias enteras y además, acarrea la pérdida de alimento, refugio y servicios sanitarios. A pesar de que las empresas que funcionan de forma legal normalmente no recurren a este tipo de prácticas, el trabajo forzoso puede venir a través de empresas subcontratadas y proveedores. Por ello, los responsables de las empresas deben conocer todas las formas y causas por las que se produce el trabajo forzoso, así como las modalidades que adopta en cada sector industrial. El trabajo forzoso y realizado bajo coacción puede adoptar las siguientes modalidades:

- Esclavismo
- Trabajo obligado para devolución de deudas; una práctica antigua pero aún vigente en algunos países en los que tanto adultos como niños se ven obligados a trabajar en condiciones esclavistas para devolver deudas contraídas por sus padres o familiares.
- Trabajo infantil en condiciones particularmente abusivas en las que los niños no tienen elección sobre el trabajo.
- El trabajo o la prestación de servicios por parte de presos si son contratados y puestos a disposición de individuos particulares, empresas o asociaciones de forma involuntaria y sin supervisión de autoridades públicas.
- Trabajo obligado por las autoridades para impulsar el desarrollo, por ejemplo trabajo en la construcción, agricultura y otras obras públicas.
- Trabajo obligado como castigo por haber expresado opiniones o puntos de vista ideológicamente contrarios al sistema político, social o económico imperante, y
- Prácticas cercanas a la explotación como la obligación de trabajar más horas

de las legales o la retención de depósitos (financieros o documentos personales) a cambio de empleo.

Principio N° 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil

Trabajo infantil

El trabajo infantil se ha producido prácticamente sin excepción en todos los países del mundo en alguna de las diferentes etapas de su historia o desarrollo. En muchos países en desarrollo constituye aún un grave problema, a pesar de que también existe (de forma menos visible) en los países desarrollados e industrializados donde por ejemplo se produce en comunidades de inmigrantes. El trabajo forzoso priva a la sociedad de la oportunidad de desarrollar buenos recursos humanos para el mercado de trabajo moderno, para desarrollar los conocimientos y preparar a los niños para el mercado laboral del futuro. Las consecuencias debilitantes que produce el trabajo forzoso dejan huella en el individuo, en particular en los niños, así como en la economía, ya que la degradación del capital humano y de la estabilidad social ponen en peligro las inversiones. El trabajo infantil priva a los niños de su infancia y de su dignidad. Muchos de los niños trabajan largas jornadas sin ser retribuidos o a cambio de salarios mínimos, a menudo en condiciones que ponen en peligro su salud y su desarrollo físico y mental. Se les priva de una educación y pueden llegar a ser separados de sus familias. Estos niños no completan el ciclo de educación primaria y tienen más posibilidades de ser analfabetos y no llegar a adquirir nunca los conocimientos necesarios para conseguir un empleo y contribuir así al desarrollo de la economía moderna. Esto ayuda a crear trabajadores sin formación, no cualificados y pone en peligro el desarrollo de los conocimientos de la fuerza laboral.

El trabajo infantil se produce a causa de las presiones que ejerce la pobreza y el desarrollo insuficiente, pero también simplemente como resultado de la explotación. Existe tanto en la economía legal como en la ilegal, sin embargo, en este último caso es donde se encuentran las peores formas de explotación

infantil. A pesar de que los niños poseen los mismos derechos humanos que los adultos, por su falta de conocimientos, experiencia y capacidad de decisión tienen otros derechos adicionales en virtud de su edad. Entre estos derechos están la protección contra la explotación económica en el trabajo que puede poner en peligro su salud o su integridad moral y que puede dificultar su desarrollo. Esto no significa que los niños no deban ser admitidos en el trabajo, sino que deben existir normas para distinguir lo que es o no aceptable en el trabajo infantil en las diferentes edades y etapas del desarrollo.

Los empresarios no deben utilizar mano de obra infantil bajo modalidades socialmente inaceptables que puedan contribuir a que los niños pierdan oportunidades educativas. La complejidad de la problemática del trabajo infantil supone que las empresas deben abordar la cuestión de una forma sensible y no tomar medidas que puedan dejar a los niños en manos de modalidades de explotación aún más peligrosas. Sin embargo, tal como establece el Principio 5, el objetivo de toda empresa debería ser la abolición del trabajo infantil dentro de su esfera de influencia. Hay que mencionar que el empleo de mano de obra infantil puede dañar seriamente la reputación de una empresa. Esto es especialmente cierto en el caso de empresas transnacionales que disponen de extensas cadenas de suministros y servicios, en las que la explotación económica de los niños, incluso por parte de una empresa asociada al negocio, puede dañar la imagen de la marca y ocasionar fuertes pérdidas y reducción del valor de las acciones.

Principio Nº 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación

Discriminación

La definición de discriminación en el empleo y la ocupación es “cualquier distinción, exclusión o preferencia que produzca el rechazo o la desigualdad en las oportunidades o en el trato de solicitudes de empleo o de ocupación” realizada por razón de “raza, color, sexo, religión, opiniones políticas, nacionalidad de origen o extracción social”. La discriminación puede basarse

también en una discapacidad física o mental. Obviamente las distinciones realizadas estrictamente en función de las exigencias inherentes al trabajo no se consideran discriminatorias. La discriminación puede surgir en una gran variedad de situaciones relacionadas con el trabajo. Entre ellas se encuentra el acceso al empleo y a determinadas ocupaciones, a la formación y a la orientación profesional. Además puede producirse en cuanto a las cláusulas y las condiciones de contrato de empleo, por ejemplo en la igualdad en la remuneración, el número de horas de trabajo y descanso establecidas, las vacaciones pagadas, la baja por maternidad, la seguridad durante el periodo de ocupación, la política de ascensos, la seguridad social y la seguridad ocupacional y sanitaria. En algunos países cobra cada vez mayor importancia la discriminación en el trabajo por motivos de edad o por la condición de ser portador de HIV. También es importante subrayar que la discriminación en el trabajo surge en diferentes escenarios y puede ser un problema tanto en una empresa agrícola del entorno rural o en una empresa urbana dedicada a la alta tecnología. La no discriminación supone simplemente que la selección de los empleados se realiza en función de su capacidad para realizar el trabajo en cuestión y que no existe distinción, exclusión o preferencias basadas en otras cuestiones. A los empleados que sufren discriminación en el trabajo se les niegan oportunidades y se vulneran sus derechos humanos fundamentales. Esto afecta al sujeto particular y ejerce un impacto negativo que afecta a la gran contribución que estos trabajadores pueden hacer a la sociedad.

Principio N° 7. Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales

¿Qué es un enfoque preventivo?

La Declaración de Río establecía claramente el vínculo existente entre las cuestiones medio ambientales y el desarrollo estableciendo que:

“...a fin de lograr un desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente formará parte integral del proceso de desarrollo y no puede ser considerada como una parte aislada del mismo.” Por ello, si la protección del medio

ambiente va a ser considerada como parte integral del proceso de desarrollo ¿de qué forma se evalúan los riesgos medio ambientales que conlleva la actividad humana? La Declaración de Río propone una idea extremadamente importante, aceptada en la actualidad por los dirigentes políticos que es mantener un enfoque preventivo en favor de la protección medioambiental.

“Para proteger el medio ambiente, el enfoque preventivo deberá ser aplicado por cada uno de los estados en función de sus posibilidades. Cuando exista la amenaza de que se produzcan daños serios o irreversibles, no se podrá alegar falta de conocimientos científicos como razón para aplazar la adopción de medidas eficaces que impidan la degradación medioambiental.”

El concepto no es nuevo pues ya surgió en relación con la Ley del Aire Limpio en la República Federal de Alemania en 1970. Se ha convertido en un principio aceptado en la Unión Europea y forma parte del derecho medioambiental internacional. El concepto alemán de ‘vorsorgprinzip’ engloba nociones de prevención de riesgos, efectividad de costes, responsabilidades éticas hacia el medio ambiente y limitaciones (ocasionales) del conocimiento humano. Las medidas preventivas se apoyan en una serie de conceptos clave, tales como:

- *Medidas preventivas.* Adopción de medidas, en caso necesario antes incluso de disponer de pruebas científicamente contrastadas, que impidan que un retraso en la aplicación de dichas medidas pueda acabar perjudicando a los recursos naturales o a la sociedad.
- Salvaguardia de un ‘espacio’ ecológico sin interferir en los márgenes ecológicos de forma que se proteja y se amplíe la capacidad asimiladora del entorno natural, lo que implica no hacer un mal uso de los recursos.
- Proporcionalidad de la respuesta para demostrar que determinadas restricciones selectivas no se traducen en unos costes excesivos. En otras palabras, tener en cuenta los riesgos que deberán afrontar las generaciones futuras si se ponen en peligro los ecosistemas de vida esenciales.

- Obligación moral de proteger. Aquellos que emprendan una actividad o que realicen alteraciones en un entorno determinado deberán demostrar que no causan daños al medio ambiente.
- Promover los derechos intrínsecos del medio ambiente permitiendo que los procesos naturales funcionen de tal manera que se conserven los ecosistemas vitales que permiten la vida en el planeta.
- Pago de la deuda ecológica o compensación por errores de juicio pasados tal como indica la noción de ‘responsabilidad común pero diferenciada’ recogida en el marco de trabajo de las Naciones Unidas.

Principio N° 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental

La Cumbre del Planeta de Río celebrada en 1992 ha actuado como una ‘llamada de atención’ para muchos sectores de la sociedad, siendo uno de ellos el sector empresarial. Por vez primera un grupo de accionistas se reunió para debatir las dificultades planteadas por los modelos de industrialización, el crecimiento de la población y los desequilibrios sociales del mundo. La conferencia puso de relieve la fragilidad real del planeta y, en particular, centró la atención sobre tres puntos:

- El daño que se está produciendo a muchos ecosistemas naturales.
- La amenazada capacidad del planeta para sostener la vida en el futuro, y
- Nuestra limitada capacidad para sostener el desarrollo económico y social a largo plazo.

El mensaje lanzado a las empresas se recogió en el Capítulo 30 de la Agenda 21 en el que se ahonda en la función que desempeñan las empresas y la industria en la agenda de temas para el desarrollo sostenible y se presentan unas directrices generales de lo que la responsabilidad medioambiental debe significar para las empresas.

“La gestión responsable y ética de los productos y los procesos de fabricación desde el punto de vista de la salud, la seguridad y el medioambiente. Hacia

este fin, las empresas y la industria deben encaminar sus medidas autorreguladoras, orientándose hacia la aplicación de los códigos adecuados, los permisos y las iniciativas integradas en todos los estamentos de la planificación empresarial y la toma de decisiones y fomentando la apertura y el diálogo con los empleados y con el público” (30.26)

“A fin de proteger el medioambiente, el enfoque preventivo deberá ser aplicado por cada uno de los estados en función de sus posibilidades. Cuando exista la amenaza de que se produzcan daños serios o irreversibles, no se podrá alegar falta de conocimientos científicos como razón para aplazar la adopción de medidas eficaces que impidan la degradación medioambiental.”

En los diez años posteriores a “Río” no se ha aligerado el imperativo de que las empresas realicen sus actividades de una manera responsable con el medioambiente. Por el contrario, tal como indican recientes análisis sobre el “estado del planeta”, a pesar de los progresos realizados en algunas áreas (por ejemplo en el agotamiento del ozono, la contaminación atmosférica en muchas regiones desarrolladas o los avances hacia la reducción del efecto de gases invernadero en virtud del Protocolo de Kioto) las tendencias globales son negativas y todavía queda mucho trabajo por hacer. Los científicos y los expertos informan sobre las tendencias globales adversas que ponen en peligro no sólo los aspectos vitales de nuestros sistemas de vida sino también los cimientos de nuestro sistema de desarrollo social. Dado el papel cada vez más importante que desempeña el sector privado en las cuestiones de gobierno mundial, el público demanda que las empresas desarrollen sus actividades de una manera que no sólo se traduzca en una mayor prosperidad económica y favorezca la justicia social, sino que también garantice la protección ambiental en las regiones y los países donde están radicados. Mediante el Principio 8, el Pacto Mundial facilita un marco de referencia para que las empresas afronten algunos de los retos clave planteados diez años atrás.

Principio N° 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

¿Qué quiere decir "tecnología respetuosa con el medio ambiente"?

Favorecer el desarrollo y la difusión de la tecnología respetuosa con el medio ambiente constituye un reto a largo plazo para una empresa que repercutirá tanto en las capacidades directivas como investigadoras de la organización. Al objeto de comprometerse con el Pacto Mundial las tecnologías consideradas como respetuosas con el medio ambiente son aquellas descritas en el Capítulo 34 de la Agenda 21 como “medio ambientalmente saludables”. La Agenda 21 menciona las tecnologías medio ambientalmente saludables como aquellas que “protegen el medio ambiente, contaminan menos, utilizan los recursos de una forma sostenible, reciclan más sus vertidos y productos y manejan los residuos de una manera más aceptable que las tecnologías a las cuales sustituyen. No se trata de tecnologías meramente individuales sino de sistemas integrales que incluyen know-how, procedimientos, productos y servicios y equipos así como procesos que mejoran la organización y la gestión medioambiental.”

Lo importante aquí es comprender que esta amplia definición incluye los medios de alta tecnología y control pero también favorece de forma explícita un enfoque preventivo progresivo, como la prevención de la contaminación y las tecnologías de producción más limpia. Este principio se orienta, por lo tanto, hacia una tecnología más limpia cuya función sea facilitar un beneficio o servicio humano, en lugar de centrarse sólo en los productos per se.

Razones para desarrollar y difundir las tecnologías limpias

Las tecnologías que son medioambientalmente excepcionales nos permiten reducir el uso de recursos finitos así como utilizar los recursos existentes de forma más eficiente. Por ejemplo, las mejoras en las baterías y pilas ha producido una considerable reducción en el empleo de metales pesados tóxicos, al tiempo que han producido beneficios sustanciales para el consumidor.

El almacenamiento de residuos, su tratamiento y eliminación, es un proceso costoso tanto en términos económicos como ambientales y sociales. Como las tecnologías saludables generan menos residuos y desechos, el uso continuado

de tecnologías ineficientes puede representar un incremento sobre los costes operativos de las empresas. Además también influye retrospectivamente sobre el tipo de control que prima el remedio sobre la prevención. En contraste, evitar el impacto ambiental a través de la prevención de la contaminación y el diseño de productos ecológicos incrementa la eficiencia así como la competitividad global de la compañía y puede producir nuevas oportunidades de negocio. Dado que las tecnologías medioambientalmente saludables reducen las ineficiencias operativas también producen un nivel inferior de emisiones contaminantes. Esto beneficia en primer lugar a los trabajadores que están expuestos a un menor riesgo de materiales peligrosos cada día y también se traduce en una reducción considerable del riesgo de accidentes o de desastres tecnológicos.

Métodos para favorecer el empleo y difusión de las tecnologías limpias

La adhesión al Principio 9 dependerá en cierta medida del tamaño y la naturaleza de la empresa. Sin embargo, todas las empresas desearán beneficiarse del uso más eficiente de los recursos. Como este principio afecta tanto a las tecnologías “hard” como a los sistemas “soft” los puntos de partida potenciales son amplios.

En una fábrica básica o una unidad de negocio, la mejora de la tecnología puede lograrse a través de cuatro medios o principios:

1. Cambios en el proceso o en las técnicas de fabricación. Desde modificaciones sencillas hasta cambios más avanzados que requieren esfuerzos de investigación y desarrollo.
2. Sustitución de unas materias primas por otras. A fin de utilizar materias primas menos tóxicas, por ejemplo.
3. Variaciones en los productos Por ejemplo el cambio de pinturas fabricadas con disolvente por pinturas al agua.
4. Reutilización de materiales en la propia planta de fabricación. Separación, tratamiento y recubrimiento de materiales útiles a partir de residuos, las así llamadas “sinergias de productos derivados”.

Los enfoques a nivel estratégico para mejorar la tecnología son:

- Establecer una política de empresa individual o corporativa sobre el uso de tecnologías limpias.
- Difundir la información disponible entre los individuos o grupos de intereses para ilustrar el comportamiento medioambiental y los beneficios que se obtienen utilizando tecnologías limpias.
- Reorientar la investigación y el desarrollo hacia un ‘diseño por la sostenibilidad’
- Utilizar la evaluación del ciclo vital en el desarrollo de nuevas tecnologías y productos, de forma que tenga en cuenta los impactos en cuanto a fabricación, uso y fin de ciclo vital del producto.
- Empleo de Informes de Tecnología Medioambiental, una herramienta analítica diseñada para garantizar que el proceso de toma de decisiones relativo a la adaptación tecnológica, implementación y uso es sostenible.
- Revisión de los criterios de inversión y de la política de fuentes de proveedores y contratistas que garanticen que en sus ofertas se estipula un mínimo de criterios de protección medioambiental.
- Cooperación con los aliados del sector industrial para garantizar que ‘la mejor tecnología disponible’ esté a disposición de otras organizaciones.

Principio N° 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

El 24 de Junio de 2004, durante la Cumbre de Líderes del Global Compact, el Secretario General Kofi Annan declaró que “de modo urgente, y tras un amplio proceso de consulta con todos los participantes, quienes expresaron multitud de muestras de apoyo, el Global Compact incluirá un décimo principio, contra la corrupción, reflejando también la actitud adoptada al respecto por la Convención de la ONU”. El señor Kofi Annan añadió que “la amplia consulta a la que habéis respondido para llegar a este principio no sólo muestra que una gran mayoría de los participantes querían reforzar el GC en este ámbito; fue también un proceso ejemplar de deliberación. Como resultado, el GC está ahora mejor posicionado para tratar uno de los más perniciosos obstáculos del

crecimiento y el desarrollo, y para cooperar de modo más intenso con grupos como Transparencia Internacional”.

Con el fin de poner en funcionamiento el décimo principio, el Global Compact intensificó su cooperación con la Oficina de la ONU contra las Drogas y el Crimen (UNODC), y la agencia de la ONU, ubicada en Viena, sería nombrada la “guardiana” del principio. Más allá, como fue recomendado durante el Diálogo “Transparencia y Lucha contra la Corrupción”, celebrado en París en enero de 2004, y en línea con los otros nueve principios, se desarrollarán herramientas prácticas (guías para las empresas, formación, información).

Se sugiere específicamente que los participantes de Pacto Global:

1. como primera y elemental medida, introduzcan programas y políticas anticorrupción dentro de sus organizaciones y sus operaciones de negocios;
2. informen sobre su trabajo en contra de la corrupción en la Comunicación Anual sobre Avance;
3. compartan experiencias y buenas prácticas a través de la presentación de ejemplos y estudios de casos;
4. colaboren con sus pares en la industria para encontrar soluciones en forma conjunta con el fin de combatir la corrupción mediante iniciativas sectoriales;
5. colaboren con Transparencia Internacional y con la Cámara de Comercio Internacional como proveedor principal de herramientas en la lucha contra la corrupción;
6. se comprometan en esfuerzos colectivos con todas las partes con intereses en esto, por ejemplo, usando los Pactos de Integridad de Transparencia Internacional;
7. hagan lobby para la ratificación e implementación de la Convención de la ONU contra la corrupción en la mayor cantidad posible de países.

Fuente: www.pactoglobal.org.ar

CAPITULO 7

RSE en las empresas familiares. Relación entre políticas de sucesión y puesta en marcha de un plan de Responsabilidad Social

“Aunque no se cuenta con estudios empíricos que posicionen a las Empresas Familiares como organizaciones que privilegian la Responsabilidad Social en nuestro país, sí se tiene la evidencia de que estas empresas desean que los valores de su familia sean reflejados en la misma.

Los valores fundamentales de la familia, combinados con una eficaz actuación empresarial, harán que las Empresas Familiares en Argentina duren para siempre y además sean, no sólo, más rentables y exitosas, sino también más humanas y más justas.

Entonces ¿cómo iniciar este camino de gestionar una Empresa Familiar sostenible y socialmente responsable? Hay gran cantidad de empresas que en mayor o menor medida están realizando Responsabilidad Social Empresaria, pero para hacerla siguiendo una estrategia, un plan elaborado, es muy apropiado basarse en los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.

La aplicación de los diez principios generan un alto grado de compromiso y de responsabilidad social, convirtiéndose de manera natural en parte integral de la estrategia, la cultura, los valores y el día a día de la empresa, siendo una inestimable herramienta para la gestión del cambio en el manejo integral de una nueva forma de liderar las empresas del siglo XXI.

Para el fundador de una Empresa Familiar, ésta es la concreción de un sueño que le permite ser independiente y conseguir los recursos para llevar adelante la Empresa y la Familia. Y si vamos un poco más allá, él quiere que su Empresa sea referente, que trascienda, que perdure, y que dentro de la comunidad en que se encuentra, cuando se hable de “su Empresa”, se lo haga tomándola como modelo a seguir. Por lo tanto, teniendo como meta, ir cumpliendo todos y cada uno de los principios del Pacto Global, le permitirá introducirse en las prácticas de la Responsabilidad Social Empresaria de forma



metódica y en poco tiempo llevar adelante un plan que identifique a su Empresa, basado en estos principios. Para ello no es necesario adherirse al Pacto Global, pueden hacerlo si es su deseo, pero lo importante es tener claro, qué estamos haciendo, qué nos está faltando, y además de cubrir los faltantes, qué otras acciones queremos llevar a cabo.

Las Empresas Familiares son el tipo de empresas donde se pueden acuñar los modelos de Responsabilidad Social Empresaria rápidamente y sin grandes esfuerzos, ya que los principios que rigen esta disciplina coinciden con los principios que deben regir los destinos de la familia empresaria plasmados en su misión, visión y valores.

No pueden faltar la ética, la transparencia, la honestidad, el respeto, el compromiso, la unidad, la integridad, la responsabilidad y por supuesto, una gran comunicación, el resto queda comprometido.

Una familia compromete su futuro y lo ata a su apellido y por lo tanto es consciente de que su accionar empresarial debe ser transparente, pero que aún debe ir más allá, debe estar comprometido con la comunidad y llevar a cabo las acciones que estén a su alcance para lograr ser referentes en la misma. Para lograr esto, los principios que fueron mencionados más arriba deben aplicarse en su totalidad, sin ausencia de ninguno de ellos complementándose mutuamente ya que son interdependientes.

Si la primera generación (el fundador) entiende, y la mayoría lo hace, que los mismos valores con que edificó una familia son aplicados en la empresa, para los que lo sucedan en el manejo de la empresa (segunda generación y siguientes), esto va a resultar mucho más sencillo, porque la generación que lo sucede ya está imbuida de esta nueva filosofía empresarial y sabe que no hay futuro posible para las empresas que no quieran producir el cambio en la forma de hacer negocios.

Cada Empresa Familiar es única, así como la familia propietaria de la Empresa, por lo tanto además de las relaciones normales entre grupos de interés que existen en las Empresas, las familiares pueden considerar a la

familia como un grupo de interés más, donde la relación entre los diferentes participantes se ve influenciada significativamente por la confianza, los valores, el amor, las emociones, etc. Es por eso que la familia debería ser considerada como stakeholder, como otro grupo de interés. Lógicamente el interés de la familia pasa por diferentes carriles que el resto de los stakeholders que podrían ser valores como la calidad del producto, la implicación con la comunidad, el sacrificio de la familia para apoyar financieramente a la Empresa, la continuidad e integridad con las políticas de dirección, preocupación por la reputación, una orientación a largo plazo, respeto por la tradición y los valores familiares, entre otros.

Estas especiales características de las Empresas Familiares podrían constituir una ventaja competitiva en la forma de recursos y capacidades específicas y difíciles de imitar por parte de los competidores.

Existe un debate acerca del impacto que la familia tiene en la conducta del negocio. Algunos autores dicen que las Empresas Familiares buscan solamente proteger sus propios intereses de forma tal que las familias propietarias de varias Empresas no tienden a mejorar las comunidades donde están radicadas. Por el contrario, hay otro grupo de autores que defienden el carácter solidario de las Empresas Familiares ya que estas actitudes les ayuda a mantener una imagen pública positiva, dado que una buena reputación puede servir como un reaseguro que protege a la Empresa y a la Familia durante los períodos de crisis, llegando a la conclusión de que las empresas propiedad de una familia son socialmente más responsables, atribuyendo esta condición a la primacía de los valores familiares sobre los empresariales.

La Responsabilidad Social Empresaria afecta a toda clase de Empresas, desde las multinacionales a las pequeñas Empresas Familiares, por lo tanto la Empresa Familiar debe estar comprometida. Aunque la Responsabilidad Social no depende sólo de sus directivos (afecta a todos los que pertenecen a la Empresa), no cabe duda de que *la convicción y compromiso de su fundador y de todos los eventuales sucesores es decisiva*. Se trata de valorar y querer el negocio. El saber que nada viene regalado. El cumplimiento. La oportunidad. El



respeto. La calidad. El orgullo empresario. La previsión. La creatividad continúa. La adaptación al contexto y al momento. *Esta es la forma de demostrar el compromiso asumido con el destino de la Empresa.*

Poner en marcha un programa de responsabilidad social es una tarea que requiere dedicación, reflexión y una mirada de conjunto. Iniciar un esfuerzo en este sentido puede parecer muy retador para quienes apenas se están familiarizando con el término. Algunas pequeñas y medianas empresas pueden sentir que este empeño está más allá de sus posibilidades. Sin embargo, esto no es cierto, la responsabilidad social es un enfoque de gestión que todas las empresas, sin importar su tamaño o el sector del que hagan parte, pueden abrazar.”⁽⁸⁾

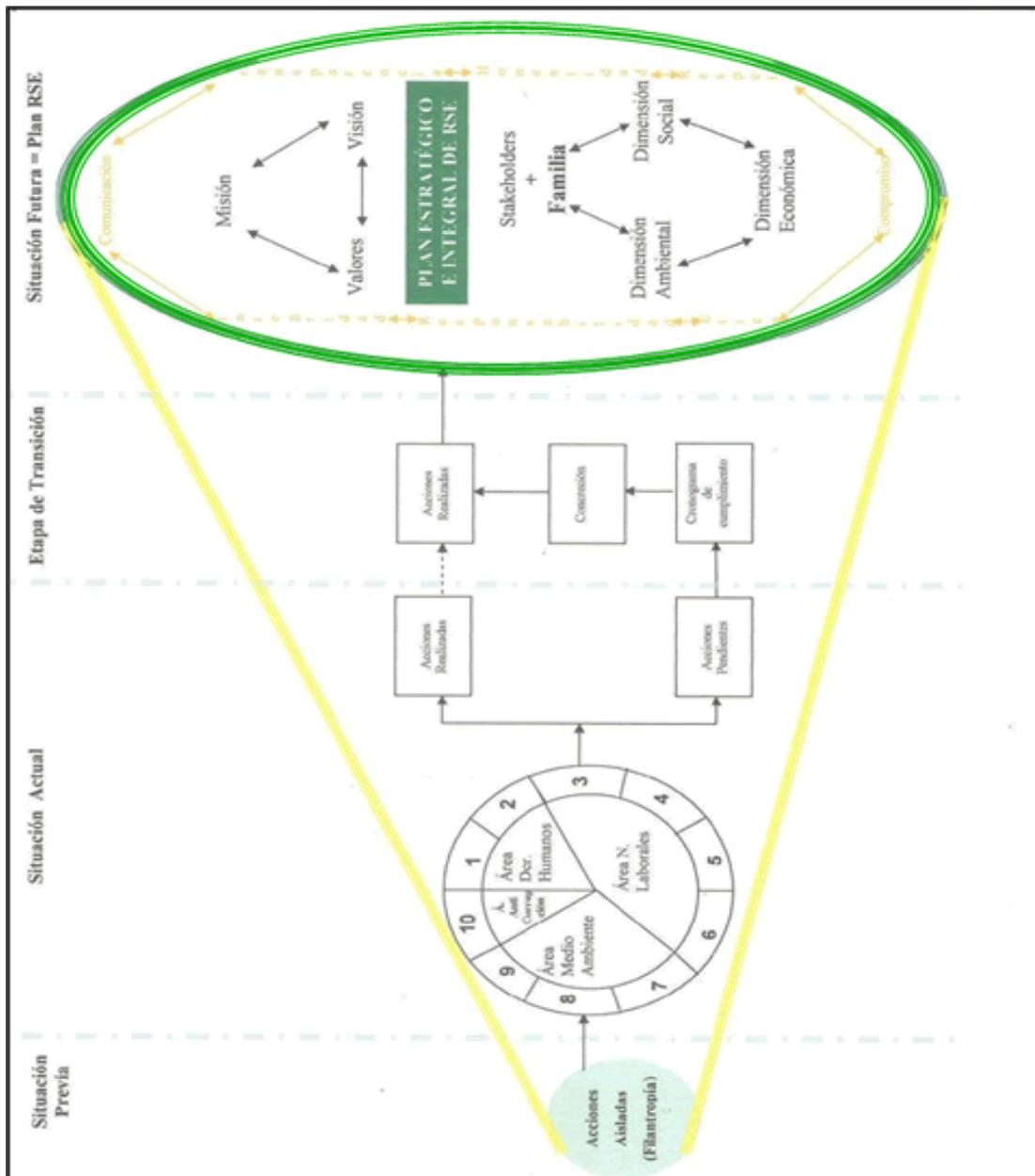
Para ofrecer una ilustración sobre algunos primeros pasos que pueden darse para empezar esta importante tarea, a continuación se presentan **10 pasos para iniciar un programa de responsabilidad social**. Estos pasos fueron elaborados por *Rick Goossen* y publicados en el sitio:

1. Prepare un “inventario de responsabilidad social” de lo que su compañía está haciendo ahora. Aquí hay unos pocos ejemplos: donar tiempo y dinero a causas y beneficencia, reciclando, uso de bicicleta para ir al trabajo, promover trabajo saludable y vida saludable en los trabajadores. Piense en su inventario de responsabilidad social como un resumen de sus actividades de las actividades llevadas a cabo por su empresa, aún si está incompleto.
2. Entre en un diálogo con los grupos de interés de su compañía, y averigüe lo que es significativo para ellos. Los grupos de interés pueden incluir cualquier grupo impactado por la empresa, aún si no hay una relación comercial directa (por ejemplo, puede ir más allá de los proveedores e incluir a la comunidad local).

3. Establezca relaciones con los miembros clave de su comunidad (por ejemplo, asociaciones de comercio, principales organizaciones benéficas) para ver si hay necesidades que su compañía debido a sus competencias específicas podría abordar.
4. Revise las relaciones con los grupos de interés y evalúe como ellos afectan a la compañía y viceversa. Considere cuidadosamente sus peticiones y cuáles de ellas son razonables.
5. Asegúrese de que todos los niveles de la compañía están involucrados en el programa de responsabilidad social, desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea. Anime y motive a cada uno para hacer parte de un equipo que hace la diferencia.
6. Un plan de responsabilidad social debe traducirse en acciones concretas, identificando a los responsables de hacer que las cosas sucedan, la autoridad que tienen para su realización, los recursos a utilizar, las etapas, los plazos y las prioridades que deben perseguirse.
7. El enfoque de responsabilidad social de la compañía debe reflejar la manera como la compañía hace negocios. Por ejemplo, el enfoque de responsabilidad social de una compañía no debería rebajar el valor de su marca.
8. Las acciones deben llevarse a cabo de forma proporcional con los recursos de la empresa, de lo contrario, éstas no serían sostenibles y terminarían convirtiéndose en el corto plazo en una moda pasajera, o en un ejercicio de relaciones públicas mal concebido.
9. Una empresa debe seleccionar un grupo de beneficencia, que encaje con sus principales competencias, para brindarle soporte. Esto le permitirá a la empresa tener un impacto más significativo en la comunidad.
10. Finalmente, debe haber forma de evaluar el plan de responsabilidad social. Una compañía puede evaluar su plan a la luz de metas

específicas y medibles establecidas desde el principio. Una adecuada evaluación pondrá de manifiesto el valor de todo el proceso.

“Empezar una ruta como la descrita puede ayudar a los interesados en el tema a ganar en experiencia y entendimiento sobre la puesta en marcha de acciones de responsabilidad social, condiciones necesarias para avanzar en la incorporación consciente de nuevos elementos, más complejos y en respuesta a las necesidades y requerimientos específicos de los grupos de interés.



Identificar en qué situación se encuentra la empresa en estudio, es la premisa fundamental en pos de un estudio detallado en cuanto a RSE.

Históricamente, determinadas acciones se basaban en la filantropía. Lo que se propone es ir más allá. Saber cuál es la situación actual en torno a los temas más importantes de la RSE, es decir, respecto a los derechos humanos, laborales, protección ambiental y el combate a la corrupción, para luego trazar un plan estratégico e integral de RSE que indudablemente debe ir de la mano



de la estrategia familiar a largo plazo. Este largo plazo incluye manifiestamente, la sucesión en la empresa familiar.”⁽⁸⁾

Definitivamente estamos ante el surgimiento de una nueva disciplina que vino para quedarse y que modifica toda la estrategia a largo plazo de las empresas del siglo XXI.

(8) <http://www.empresasfamilia.com.ar/JC-Comentarios-monografia.html>



RELEVAMIENTO Y/O DIAGNOSTICO. CASO PRÁCTICO

CAPITULO 8

Análisis práctico.

HISTORIA

Transcurrían los primeros meses del año 1970, y después de probar suerte en más de una actividad, surge la idea de una sodería y un reparto de bebidas en general. Eran 3 hermanos jóvenes, uno de ellos, el del medio llamado Carmelo con el perfil más marcado hacia la parte comercial; el más grande de ellos, Mario, que venía de trabajar por unos años en una multinacional, sin dudas el que se ocuparía de la gestión administrativa. Benito, el más chico de la familia, no tenía ningún perfil muy marcado, pero sin dudas que por la presión de sus hermanos mayores debía salir a trabajar, y era el que se ocuparía del depósito y del reparto.

Así fue como se inició el negocio formal, una sociedad de responsabilidad limitada que tiene desde sus comienzos como actividad principal la comercialización y distribución de productos de consumo masivo dentro del rubro bebidas con y sin alcohol.

Fueron transcurriendo los años y los hermanos fueron creciendo en su actividad, se casaron, y tuvieron 3 hijos cada uno de ellos.

Con el tiempo, se transformaron en la distribuidora más sólida económicamente de la zona, con la mejor imagen y con mayor proyección desde todo punto de vista.

Conforme pasaron los años, dejaron de ser soderos y comenzaron a representar marcas con mayor renombre. Así, de tener vinos en envases tradicionales, segundas marcas de cervezas y de gaseosas, lograron la representación de una de las marcas más deseadas para todos los colegas del ramo, la de la bebida cola más importante del mundo. Sin dudas, ese es el



comienzo y la llave para poder desarrollar nuevos mercados y lograr el tan ansiado crecimiento económico.

De a poco, sus hijos empezaron a incursionar en el negocio como un juego, iban a la distribuidora; alguno manejaba el montacargas, otro salía a repartir con su tío o su papá, otro de ellos eventualmente iba a otros depósitos a buscar mercaderías, ayudaban a controlar los camiones que cargaban o descargaban y/o facturaban, iban a los bancos, etc.

Con el tiempo empezaron a aparecer como consecuencia de algunos márgenes poco atractivos y épocas de hiperinflación algunas situaciones medio delicadas con respecto a lo económico.

Teniendo en cuenta esa realidad, quisieron diversificar su negocio abriendo un supermercado. Carmelo y Benito siguieron el camino original, mientras que Mario se dedicó al nuevo negocio.

Transcurría la mitad de la década del 90 y el supermercadismo empezó a declinar significativamente. Así, al final de la década la inmensa mayoría de las cadenas regionales habían entrado en concurso, otros ya habían quebrado y también no faltaron los empresarios inescrupulosos que desaparecieron sin dejar rastro. Con éste panorama, el supermercado fue vendido para poder atender nuevamente de la mejor manera y con toda la fuerza el negocio que hacía casi 30 años que les daba el sustento.

Al mismo tiempo, logran la representación de una de las empresas más importantes de Latinoamérica a nivel de comercialización de cervezas. La marca preferida por los argentinos. Este hecho fue la bisagra, el punto de partida para desarrollar prácticamente un negocio nuevo.

A medida que el volumen del negocio fue aumentando, los hijos de los fundadores fueron incorporándose de una manera más formal al giro normal de la distribuidora. Algunos fueron comerciales, otros administrativos.

En éste contexto, la empresa familiar tuvo que adaptarse para poder ser competitiva, con los mejores recursos humanos entre los demás factores. Aquí



es donde entran a jugar las relaciones familiares, personales y profesionales de cada uno de los integrantes de la empresa.

Actualmente, los tres hermanos fundadores siguen participando de manera activa en la operatoria del negocio. De los nueve hijos, ocho trabajan en la distribuidora.

Uno de ellos, Germán es contador público y es el gerente. Otro no profesional, Rubén es el jefe de Ventas. Pablo y Joel están encargados de la logística y distribución, y tampoco son profesionales. Natalia, licenciada en administración de empresas y contadora, Mariana, Andrea y Romina (no profesionales) cumplen tareas operativas administrativas.

El noveno hijo, Diego trabajó un tiempo como vendedor pero se dio cuenta que lo que él verdaderamente sentía era la música. En la actualidad, vive de los shows musicales y del aporte de su padre.

Desde el aspecto legal, en el año 2004, todos los hijos, que en ese momento eran solteros, pasaron a formar parte de la sociedad original como adelanto de herencia de sus respectivos padres.

Análisis FODA

Fortalezas

Cualidades económico/financieras – representa a las marcas líderes del mercado nacional en cervezas y gaseosas – imagen comercial positiva – trayectoria de 40 años – alta fidelidad de la clientela – conducta ética positiva

Debilidades

Deficiente comunicación entre miembros de la familia – proceso de sucesión todavía poco claro – conflictos personales entre miembros familiares – existencia de un elevado número de miembros familiares en la empresa familiar



Oportunidades

Posibilidades reales de lograr otros mercados – posible diversificación de sus negocios por contar con apalancamiento positivo de manera constante – aumento constante del consumo de cervezas en el país – ocupar más del 80% del mercado en el que participa con proyecciones positivas constantes

Amenazas

Entrada de nuevos distribuidores con los mismos productos en el mercado – tensas relaciones con el sindicato de camioneros

Análisis situacional respecto del proceso sucesorio

La empresa familiar es una distribuidora de productos de consumo masivo del rubro bebidas. Tiene más de cuarenta años en el mercado, representa a la marca líder de cervezas en una zona asignada con más de 3000 clientes.

La imagen que tiene para con sus clientes es altamente positiva, sus antecedentes comerciales y bancarios no tienen puntos oscuros.

Es un negocio rentable, de mucho volumen aunque de mucha necesidad de estructura. Sin embargo, los años en el rubro y una administración ordenada lograron que la demanda de la misma se fuese cubriendo sin problemas.

Actualmente los socios fundadores tienen entre 62 y 66 años, mientras que los nueve hijos tienen edades que van de los 30 a los 40 años.

Administrativamente, (aquí es donde centraremos nuestro estudio), son catorce personas las que desarrollan desde las tareas administrativas hasta las gerenciales. Estamos seguros que son demasiadas para las necesidades de éste negocio. Esta es la sección donde se encuentran todos los familiares, desde los socios fundadores (dirección) hasta los hijos (jefaturas y operarios).



En particular, los hijos de los dueños, se manejan de manera dispar unos de otros. Mientras algunos trabajan diez o doce horas diarias, otros no llegan a las cinco o seis. Además, algunos de ellos se toman sus vacaciones cuando quieren o las necesitan, los demás no.

Por otra parte, desde siempre y como consecuencia de una buena situación económica de sus padres, estuvieron acostumbrados a tener una vida sin prohibiciones desde lo económico. Actualmente, tienen las mismas necesidades pero con ingresos sustancialmente menores. Están presionando a los socios fundadores para tener mejores ingresos. Claro está que, un negocio funcionando bien desde lo económico, puede darle un buen pasar económico a tres familias, pero probablemente no a doce.

Típica estructura paterna, de corte machista. Los dos cargos más importantes (coordinador general y jefe de ventas) son ocupados por los dos hijos primogénitos varones de los dos hermanos mayores. Los dos cargos subsiguientes en importancia –supervisor y encargado de logística- son ocupados por hijos varones. Mientras que los demás cargos operativos son ocupados por las restantes hijas mujeres, aún teniendo en cuenta que una de ellas es profesional. Esta situación de desigualdad no lo es sólo desde la realidad de los cargos sino que lo es desde el ingreso que percibe cada uno de ellos como retribución mensual.

Con necesidades de profesionalización y de competitividad constante, una estructura patriarcal marcada con amplio predominio del hijo primogénito varón puede no ser la más apropiada.

Esta realidad genera rencores, celos, envidia, roces que hoy posiblemente no tengan consecuencias en lo inmediato, pero oportunamente van a dejar de hacerlo.

El clima de “indisciplina” se acentúa. No se cumplen horarios. Las evaluaciones que hace cada uno de los socios respecto de la conducta laboral de los hijos de los demás, es tomada por el otro como una crítica ofensiva. Cada padre sale en defensa de su hijo cuando siente que es criticado por los demás. Las



discusiones acerca del rendimiento se continúan en las casas de cada uno y las esposas ejercen una influencia considerable en las decisiones de la empresa.

Lamentablemente, los cargos y las ocupaciones fueron designadas a dedo por los dos hermanos fundadores mayores y no atendiendo a una selección hecha inteligentemente y en base a habilidades, preparación, destreza.

Los cargos fueron pensados, en nuestra opinión, sólo como la prolongación de la descendencia y no atendiendo a la continuidad de la empresa familiar.

Pensamos esto porque el 100% de los cargos están diagramados como la continuación de las funciones de los socios fundadores, aun dejando de lado la profesionalización de algún miembro o la vocación de otro.

El sucesor al puesto de coordinador general, si bien es profesional, posee las mismas características que su predecesor en cuanto al tipo de liderazgo (autoritario) que ejerce, creemos que el manejo que hace de los conflictos y la forma de comunicarse con los demás miembros de la familia no es la más afortunada. Falto de carisma, sólo se impone por su autoridad (heredada) y los gritos. Opinamos que la manera de gestionar los conflictos que se dan y se seguirán dando debe ser fundamentalmente sabiendo escuchar, sin agravios personales, admitiendo errores, respetando la diversidad de opiniones para poder lograr mayor cantidad de opiniones. Esa es la forma en que los demás miembros de la segunda generación van a ir tomando confianza y respeto en él.

Por otra parte, no pudimos observar ningún plan de carreras ni incentivos de ninguna clase. Lo cual, hace que el negocio familiar sea un lugar poco atractivo para desarrollarse profesionalmente en ningún sector.

Notamos la existencia de un organigrama (ver anexo Nro. 1) que se cumple en general, aunque en particular hay ciertas jerarquías incongruentes y algo de ambigüedad en las tareas que lleva cada puesto.

Semanalmente se hace una reunión entre los miembros de la alta dirección con los demás integrantes de la familia. Se hacen para tomar decisiones en cuanto a la marcha habitual del negocio pero, generalmente, y si son decisiones de cierta importancia son tomadas sólo por la alta dirección o por ellos y el coordinador y/o el jefe de ventas. Esta situación implica que, las decisiones trascendentales quedan en manos de 3 o 4 personas y no se escuchan las demás voces.

La confianza, el compromiso, la unidad y por sobre todo, una comunicación eficiente son valores que no abundan y, en vez de ser el eje básico, el cimiento para poder acrecentar la ventaja competitiva que cuentan, son por el contrario valores que aparecen con menor intensidad y de manera menos frecuente.

Cuando en las relaciones entre familia propietaria y la empresa se cae repetidamente en la trampa de “confundir el hecho de ser propietario con el de tener capacidad para dirigir”, de no seguir las prácticas generalmente reconocidas como adecuadas para la gestión empresarial y de confundir los lazos de afecto, propios de la familia, con los lazos contractuales, propios de la empresa, acabarán por presentarse con fuerte intensidad las debilidades de la desunión y de la abstención.

Las relaciones entre tíos y primos se van desgastando y hay que poner manos a la obra. Que el afecto y el amor obren de aglutinante para que las diferencias y los conflictos se puedan resolver de la mejor manera.

Existe un protocolo (ver anexo Nro. 2) que fue formulado en el año 2005 y hasta el momento no fue revisado ni modificado por ninguna circunstancia. Es más, cuando fue creado, no fue puesto en consideración por todos los miembros de la familia, es decir, no fue consensuado. Sin embargo, creemos que en general está correctamente redactado, es decir, cuenta con los postulados básicos para el armado del protocolo familiar. Nombrando los pilares de la empresa familiar, condicionando de manera acertada el ingreso de miembros familiares a la empresa, la política de retribución, y la creación del comité asesor (consejo de familia) creemos que son cuestiones fundamentales



a la hora de redactar el protocolo familiar. De cualquier forma, mucho más importante que el establecimiento del contenido del protocolo es el desarrollo del proceso que permite construir las condiciones para el establecimiento del mismo y su posterior implantación y adaptación. La fuerza del protocolo proviene del consenso que se establece entre sus firmantes. Por ello es fundamental tanto evitar la imposición a través de la negociación como aceptar una cierta flexibilidad para adaptar el protocolo a los cambios que se produzcan.

Para nosotros es medio confusa la existencia de los órganos de gobierno y los de asesoría. Definitivamente el llamado comité asesor no tiene significancia, y este punto es de relevancia suprema, porque como consecuencia de la poca importancia del mismo, no se divisa el plan de sucesión. Al no estar presente éste comité, el proceso sucesorio no está funcionando. Vemos que, la empresa familiar continúa funcionando de la misma manera que lo hacía 10 años atrás, con la diferencia que formalizaron una estructura distinta, con un organigrama y un protocolo que prometen mucho pero que se quedan en los papeles.

Por su parte, el organismo de asesores externo, es un equipo de profesionales pertenecientes al estudio contable que asesora a la empresa. Observamos que son bastantes subjetivos, que no aportan demasiado para el traspaso y además, que polarizan sus acciones hacia determinados socios, que casualmente, son los mismos que deciden la mayor parte de los temas relevantes.

El protocolo familiar podría incluir más reglas, más normativas pero, si tuviese la misma relevancia que tiene el actual, no tendría sentido y sólo serviría para archivar más documentación.

No vemos con claridad un proceso sucesorio, después de siete años de haberse redactado el protocolo familiar. El plan debiera ser un hecho.

Análisis situacional respecto de la RSE

En principio, se ve claramente que ésta empresa cumple con las disposiciones legales e impositivas vigentes. Los valores fundamentales de la familia son puestos en práctica diariamente por todos sus integrantes. Sin embargo, se atienen al deber. Hacen lo que deben hacer, sólo eso.

Esto implica que, las políticas y prácticas que hacen al desarrollo de una empresa socialmente responsable, no son puestas en funcionamiento por el momento. Por tal motivo, y, adelantándonos a las conclusiones, está todo por hacerse. Hay un camino fabuloso por recorrer.

De cualquier manera, el estudio pormenorizado de ésta cuestión se hace en base a la plantilla de autoevaluación presente en la página del IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria), el mismo informe se exhibe a continuación en los aspectos que opinamos más relevantes. (Todo el cuestionario y el resto de la planilla de autoevaluación son presentados en el anexo Nro. 3)

Los resultados que creemos más importantes son:

Datos consolidados: sobre una puntuación total disponible, cuáles son los puntajes obtenidos por la empresa.

Indicadores de la empresa comparados con el promedio de empresas: la puntuación obtenida es comparada con los datos promedio con los que cuenta el IARSE en su base de datos.

Indicadores de la empresa comparados con los principios del pacto global: los indicadores de la empresa son contrastados con los 10 principios del pacto global. Se busca con ésta herramienta encontrar los puntos donde debe hacerse foco con respecto a la iniciativa de las Naciones Unidas.

Indicadores Iarse-Ethos de Responsabilidad Social Empresarial 2012

Los Indicadores Iarse-Ethos de Responsabilidad Social Empresarial son un cuestionario estructurado en siete temas y concebido por el IARSE con el objeto de ofrecer a las compañías una herramienta para auxiliarlas en el proceso de incorporación de responsabilidad social.

Se trata de una herramienta que es más que un auto diagnóstico. También tiene un papel fundamental al aportar a la pauta de esas compañías en las perspectivas sociales y ambientales relacionadas a su negocio. La reflexión que propicia la aplicación de este cuestionario, significa, para muchas compañías, el inicio de un proceso que podrá culminar con la producción de un balance social o cualquier otra forma de comunicación consistente, fruto de un sistema de gestión repensado, que también contemple las perspectivas del desarrollo sostenible del planeta.

Los datos presentados resultan de la aplicación de los Indicadores Iarse-Ethos de Responsabilidad Social Empresarial por la empresa, es decir, son resultados de AUTO-EVALUACIÓN. Su objetivo es proporcionar reflexión, aprendizaje y mejora de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Se evalúan las prácticas de responsabilidad social de una compañía por su alcance y profundidad. El alcance se verifica por medio de siete temas principales: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad y Gobierno y Sociedad. Son cuatro los escalones que se pueden alcanzar en cada indicador. Las compañías con mayor desarrollo en responsabilidad social son las que alcanzan escalones avanzados en la mayoría de los temas. Sin



embargo, si este diagnóstico apunta oportunidades de mejora, le recordamos que tanto la evolución de los escalones como las informaciones adicionales ya sugieren una serie de parámetros para políticas y acciones que se han de desarrollar.

1. Datos Consolidados

1.1. Desempeño Individual

Cada tema supone una cantidad máxima de puntos a alcanzar. La nota es la razón entre los puntos obtenidos por la compañía y el universo de puntos disponibles.

| Tema | Niveles del RSE | | | | Puntos Disponibles | Puntos Obtenidos | Calificación |
|--|-----------------|---|---|---|--------------------|------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| Valores, Transparencia Y Gobierno Corporativo | | | | | 345 | 53,54 | 1,55 |
| Público Interno | | | | | 345 | 72,38 | 2,10 |
| Medio Ambiente | | | | | 345 | 0 | 0 NI |
| Proveedores | | | | | 345 | 60,09 | 1,74 |
| Consumidores Y Clientes | | | | | 345 | 159,75 | 4,63 |
| Comunidad | | | | | 345 | 20,36 | 0,59 |
| Gobierno Y Sociedad | | | | | 345 | 79,88 | 2,32 |

De los 4 niveles o etapas de RSE planteados por los indicadores IARSE, se aprecia que sólo en lo referente a consumidores y clientes, la empresa está en el segundo nivel. Esto implica que, actualmente se hace hincapié en el servicio que se brinda a clientes y consumidores. En los demás temas, sólo se hace lo que corresponde por las disposiciones vigentes. Es por eso que se encuentran en los niveles más bajos. Incluso en lo referente a medio ambiente, ni siquiera es un tema tratado con anterioridad, por lo cual no hay calificación al respecto.

2. Detalle de las Notas

Algunos temas presentan cuestiones que pueden no aplicarse a la realidad del sector empresarial evaluado, como, por ejemplo, el área de medio ambiente. Tales cuestiones respondidas con "no se aplica", son retiradas del cuestionario, modificando la cantidad

de puntos disponibles, sin modificar la nota final. De otro lado, las cuestiones cuyas respuestas la compañía ha dejado en blanco, identificadas por el ícono "no informado", reciben nota cero e influyen en la nota final.

2.1. Detalle de las Notas

| Temas/Indicadores de Profundidad | NA <i>No se aplica</i> | | NI <i>No informado</i> | |
|---|------------------------|------------------|------------------------|---------------------------------|
| | Puntos Disponibles | Puntos Obtenidos | Calificación | Promedio del grupo de benchmark |
| Valores, Transparencia Y Gobierno Corporativo | 345 | 53,54 | 1,55 | |
| 1. Compromisos Éticos | 57,5 | 12,97 | 2,26 | |
| 2. Arraigo en la Cultura Organizativa | 57,5 | 0 | 0 | NI |
| 3. Gobierno Corporativo | 57,5 | 13,04 | 2,27 | |
| 4. Relaciones con la Competencia | 57,5 | 13,69 | 2,38 | |
| 5. Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders) | 57,5 | 13,84 | 2,41 | |
| 6. Balance Social/ Memoria de RSE/ Reporte de Sostenibilidad | 57,5 | 0 | 0 | NI |
| Público Interno | 345 | 72,38 | 2,10 | |
| 7. Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados | 26,54 | 12,69 | 4,78 | |
| 8. Gestión Participativa | 26,54 | 0 | 0 | NI |
| 9. Compromiso con el Futuro de los Niños | 26,54 | 0 | 0 | NI |
| 10. Compromiso con el Desarrollo Infantil | 26,54 | 5,93 | 2,23 | |
| 11. Valoración de la Diversidad | 26,54 | 5,89 | 2,22 | |
| 12. Compromiso con la no Discriminación y | 26,54 | 5,99 | 2,26 | |

| | | | | |
|--|------------|--------------|-------------|-----------|
| Promoción de la Equidad Racial | | | | |
| 13. Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género | 26,54 | 5,77 | 2,17 | |
| 14. Relaciones con Trabajadores Tercerizados/Subcontratados | 26,54 | 11,97 | 4,51 | |
| 15. Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera | 26,54 | 5,99 | 2,26 | |
| 16. Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo | 26,54 | 5,84 | 2,20 | |
| 17. Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad | 26,54 | 6,02 | 2,27 | |
| 18. Conducta Frente a Despidos | 26,54 | 6,29 | 2,37 | |
| 19. Preparación para Jubilación | 26,54 | 0 | 0 | NI |
| Medio Ambiente | 345 | 0 | 0 | |
| 20. Compromiso con la Mejora de la Calidad Ambiental | 69 | 0 | 0 | NI |
| 21. Educación y Concientización Ambiental | 69 | 0 | 0 | NI |
| 22. Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios | 69 | 0 | 0 | NI |
| 23. Sustentabilidad de la Economía Forestal | 69 | 0 | 0 | NI |
| 24. Minimización de Entradas y Salidas de Insumos | 69 | 0 | 0 | NI |
| Proveedores | 345 | 60,09 | 1,74 | |
| 25. Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | 86,25 | 19,38 | 2,25 | |
| 26. Trabajo Infantil en la Cadena Productiva | 86,25 | 0 | 0 | NI |
| 27. Trabajo Forzado en la Cadena Productiva | 86,25 | 21,56 | 2,50 | |

| | | | | |
|--|------------|---------------|-------------|------------|
| 28. Apoyo al Desarrollo de Proveedores | 86,25 | 19,15 | 2,22 | |
| Consumidores Y Clientes | 345 | 159,75 | 4,63 | |
| 29. Política de Comunicación Comercial | 115 | 81,75 | 7,11 | |
| 30. Excelencia de la Atención | 115 | 78 | 6,78 | |
| 31. Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios | 115 | 0 | 0 | N I |
| Comunidad | 345 | 20,36 | 0,59 | |
| 32. Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno | 86,25 | 20,36 | 2,36 | |
| 33. Relaciones con Organizaciones Locales | 86,25 | 0 | 0 | N I |
| 34. Financiamiento de la Acción Social | 86,25 | 0 | 0 | N I |
| 35. Involucramiento con la Acción Social | 86,25 | 0 | 0 | N I |
| Gobierno Y Sociedad | 345 | 79,88 | 2,32 | |
| 36. Contribuciones para Campañas Políticas | 69 | 16,13 | 2,34 | |
| 37. Construcción de la Ciudadanía por las Empresas | 69 | 0 | 0 | N I |
| 38. Prácticas Anticorrupción y Anticoima | 69 | 15,75 | 2,28 | |
| 39. Liderazgo e Influencia Social | 69 | 31,50 | 4,57 | |
| 40. Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales | 69 | 16,50 | 2,39 | |

1. Compromisos éticos: Los valores de la organización **no** están formalizados en una carta de principios, pero están incorporados a los procesos de trabajo y las actitudes y comportamiento de las personas.
2. Arraigo con la cultura organizativa: Nunca se ha tratado con anterioridad la transmisión de los valores y principios éticos de la empresa, por tal motivo, no hay puntuación al respecto.
3. Gobierno corporativo: además de actuar de acuerdo con la legislación

- vigente, tiene un consejo de administración y los reportes financieros son auditados por auditoría externa independiente.
4. Relaciones con la competencia: sigue las prácticas de precio y competencia comunes al mercado, cumple con la legislación y busca un posicionamiento leal.
 5. Diálogo e involucramiento de los grupos de interés: conoce los dilemas específicos y atributos de sus grupos de interés (empleados, clientes, accionistas) y establece canales de diálogo para mantener esas relaciones.
 6. Balance social/memoria de RSE/reporte de sostenibilidad: nunca se ha elaborado balance social, por ese motivo no se cuenta con puntuación respecto de éste tema.
 7. Relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados: no ejerce presión sobre los empleados involucrados en actividades sindicales u otras asociaciones sindicales.
 8. Gestión participativa: nunca se ha tratado el asunto respecto al involucramiento de los empleados en la gestión, por tal motivo no hay puntuación.
 9. Compromiso con el futuro de los niños: no se ha tratado la cuestión referente al combate del trabajo infantil. No hay puntuación.
 10. Compromiso con el desarrollo infantil: sigue la legislación vigente de protección a la maternidad, lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada.
 11. Valoración de la diversidad: sigue rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación.
 12. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial: sigue la legislación vigente que prohíbe la discriminación racial o étnica.
 13. Compromiso con la promoción de la equidad de género: sigue la legislación vigente que prohíbe la discriminación por género.
 14. Relaciones con trabajadores tercerizados/subcontratados: monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la contratación, exigiendo que se hagan los ajustes que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación.
 15. Política de remuneración, prestaciones y carrera: respeta y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.
 16. Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo: cumple rigurosamente las obligaciones legales vigentes.
 17. Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad: mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, con vistas al perfeccionamiento de todo su personal.
 18. Conducta frente a despidos: cumple rigurosamente las obligaciones legales vigentes.
 19. Preparación para la jubilación: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
 20. Compromiso con la mejora de la calidad ambiental: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.

21. Educación y concientización ambiental: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
22. Gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
23. Sustentabilidad de la economía forestal: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
24. Minimización de entradas y salidas de productos: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
25. Criterios de evaluación y selección de proveedores: tiene normas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, de la seguridad social y física.
26. Trabajo infantil en la cadena productiva: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
27. Trabajo forzado en la cadena productiva: cumple rigurosamente la legislación vigente.
28. Apoyo al desarrollo de proveedores: negocia con transparencia y establece relaciones contractuales con base sólo a criterios comerciales.
29. Política de comunicación comercial: actúa de acuerdo con la legislación de defensa del consumidor. Focaliza sus estrategias de comunicación en los objetivos relacionados al volumen de ventas y resultados financieros.
30. Excelencia de la atención: además de resolver rápido los requerimientos y resolver rápidamente los reclamos, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas de los problemas y la utilización de esa información para perfeccionar la calidad de los productos y servicios.
31. Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
32. Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de su entorno: procura tomar medidas reparadoras en respuesta a reclamos y requerimientos de la comunidad.
33. Relaciones con organizaciones locales: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
34. Financiamiento de la acción social: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
35. Involucramiento con la acción social: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
36. Contribuciones para campañas políticas: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
37. Construcción de la ciudadanía por las empresas: nunca ha tratado éste asunto antes, por tal motivo no tiene puntuación.
38. Prácticas anticorrupción y Anticoima: procura evitar situaciones que involucren favorecer a agentes del poder público, pero no tiene procedimientos formales ni comunicados de control y castigo.

39. Liderazgo e influencia social: participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a cuestiones de interés público.
40. Participación en proyectos sociales gubernamentales: contribuye tan sólo con el pago de impuestos.

3. Compañía X Grupo de Benchmark X Banco de Datos IARSE

El grupo de benchmark se compone de empresas que han obtenido las diez primeras colocaciones, con base en el desempeño general (desempeño general). El banco de datos IARSE abarca todas las compañías que respondieron esta versión del cuestionario. El proceso de entrega y evaluación de los cuestionarios Indicadores Iarse-Ethos de RSE es continuo, lo que hace dinámico el grupo de benchmark, hasta que se encierre el llenado de la referida versión.

| Tema | Calificación de la empresa | Promedio del Grupo de Benchmark | Promedio del Banco de Datos IARSE | Mejor Desempeño en el Tema | Empresa Integrante del Benchmark | Año Anterior |
|--|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------|
| Desempeño General | 1,85 | | 2,01 | | | |
| Valores, Transparencia Y Gobierno Corporativo | 1,55 | | 2,17 | | | |
| Público Interno | 2,10 | | 2,55 | | | |
| Medio Ambiente | 0 | | 0 | | | |
| Proveedores | 1,74 | | 2,58 | | | |
| Consumidores Y Clientes | 4,63 | | 4,32 | | | |
| Comunidad | 0,59 | | 0,30 | | | |
| Gobierno Y Sociedad | 2,32 | | 2,13 | | | |

B Empresa integrante del Benchmark

Evidentemente en determinados temas la empresa se encuentra cercana al



promedio de empresas que contestaron el cuestionario. Sin embargo, en consumidores y clientes, comunidad y gobierno, y sociedad está muy por encima del promedio. Es decir que, en esos temas en particular probablemente tenga que desandar un camino menos significativo que otras empresas.

4. Informes Comparativos

Mostrar la correlación de Indicadores Iarse-Ethos de la responsabilidad social con iniciativas pertinentes, tales como ISO 26000, Directrices para Informes de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial, SA 8000, y los Objetivos del Milenio, cuyo principal objetivo para los gerentes de las empresas integradas uso de las sinergias existentes.

Para ejemplificar, podemos citar el trabajo infantil, tema que, por su magnitud, está presente en casi todas las iniciativas. En los Indicadores Iarse-Ethos de RSE, el tema figura en los indicadores números 1, 2, 9. Al reflexionar y responder estas cuestiones, creando procesos o políticas internas sobre el tema, la compañía da pasos importantes hacia el cumplimiento al requisito 1 de la norma SA8000 y de la directriz HR6 del GRI.

Estas correlaciones son objeto de estudio de IARSE y pretenden confirmar la función de auto diagnóstico y planificación estratégica de la herramienta, como efectivo "indicador" de rutas posibles hacia la gestión socialmente responsable.

4.1. Comparativo: Pacto Global

El Pacto Global, Global Compact, es un programa de la Organización de las Naciones Unidas que busca movilizar la comunidad empresarial internacional en la promoción de diez principios fundamentales, que abordan derechos humanos, derechos laborales, protección ambiental y combate a la corrupción. Esta correlación tiene el afán de explicitar las convergencias y sinergias entre la herramienta y esta importante iniciativa.

| Comparativo - Pacto Global | | |
|----------------------------|----|--------------------------|
| 1.2 | Sí | Corresponde al principio |



FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA

| | | |
|--|--|--|
| | | 10 del Pacto Mundial |
| 1.3 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 1.4 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 1.5 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 1.6 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 1.20 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 3. Respecto a la estructura organizativa y prácticas de gobierno de la empresa: | Además de actuar de acuerdo con la legislación vigente, tiene un consejo de administración o consultivo (o estructura similar) y los reportes financieros son auditados por auditoría externa independiente. | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 3.2 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 3.5 | Sí | Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial |
| 3.6 | Sí | Corresponde a los principios 3, 4, 5 y 6 del Pacto Mundial |
| 4.4 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 4.6 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 4.7 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 4.8 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 4.9 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 7. Respecto a la participación de empleados en sindicatos y/o en otras asociaciones de empleados en la relación con sus representantes, la empresa: | No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo. | Corresponde a los principios 3 y 10 del Pacto Mundial |
| 7.2 | Sí | Corresponde a los |

| | | |
|--|--|---|
| | | principios 3 y 10 del Pacto Mundial |
| 7.3 | Sí | Corresponde a los principios 3 y 10 del Pacto Mundial |
| 10. Considerando su contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños, la empresa: | Sigue la legislación vigente de protección a la maternidad (y paternidad, sí aplicable), lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados (hombres y mujeres, incluso los tercerizados/ subcontratados) con hijos menores de seis años de edad en procesos de admisión, de promoción o de movilidad interna. | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 11. Por reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad, la empresa: | Sigue rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación y se declara en contra de comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno. | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 11.17 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 11.18 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 11.19 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 12. Considerando los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de diferentes orígenes raciales o étnicos, la empresa: | Sigue rigurosamente la legislación vigente que prohíbe la discriminación racial o étnica y las formas conexas de intolerancia en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |



FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA

| | | |
|--|--|--|
| 12.4 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 13. Con el objetivo de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas, la empresa: | Sigue rigurosamente la legislación del país que prohíbe la discriminación en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 14. En sus relaciones con trabajadores tercerizados/ subcontratados y/o con los proveedores de esos servicios, la empresa: | Monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la contratación, exigiendo que se hagan los ajustes que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación. | Corresponde a los principios 1, 2, 3 y 6 del Pacto Mundial |
| 14.3 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 15.5 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2, 6 y 10 del Pacto Mundial |
| 15.7 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2, 3, 6 y 10 del Pacto Mundial |
| 17.6 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 17.7 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 18. Para conducir procesos de despidos, la empresa: | Sigue rigurosamente las legislaciones vigentes y provee al empleado despedido orientaciones sobre procedimientos necesarios. En el caso de necesidad de reducción de personal, procura analizar alternativas de contención (Ej.: busca en otras empresas la posibilidad de transferencia temporal de su excedente de empleados; reducción de carga horaria etc.) y | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |

| | | |
|--|----|--|
| | | reducción de gastos para evitar el despido en masa. |
| 18.2 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 18.3 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2, 3 y 6 del Pacto Mundial |
| 18.5 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial |
| 25.8 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 del Pacto Mundial |
| 25.9 | Sí | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 27. En sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa: | | Cumple rigurosamente la legislación y posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo forzado, y exige de los proveedores el cumplimiento de la legislación. |
| 27.1 | Sí | Corresponde al principio 4 del Pacto Mundial |
| 27.2 | Sí | Corresponde al principio 4 del Pacto Mundial |
| 28.3 | Sí | Corresponde a los principios 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 del Pacto Mundial |
| 29. Considerando la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad y confianza, la empresa: | | Tiene conciencia de su papel en la formación de valores y estándares de consumo y comportamiento de la sociedad y actúa en forma tal, que su comunicación posibilita la creación de valores positivos en el entorno, para contribuir al desarrollo sostenible. |
| 29.2 | Sí | Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial |
| 29.3 | Sí | Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial |

| | | |
|--|---|---|
| 29.6 | Sí | Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial |
| 29.7 | Sí | Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial |
| 30. Respecto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor/cliente, la empresa: | Además de registrar los requerimientos y resolver rápidamente las demandas, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas a los problemas y la utilización de esas informaciones para perfeccionar la calidad de los productos y servicios. | Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial |
| 30.3 | Sí | Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial |
| 36.1 | No | Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial |
| 39. Buscando ejercer su ciudadanía por medio de asociaciones y foros empresariales, la empresa: | Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a cuestiones de interés público. | Corresponde a los principios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 del Pacto Mundial |
| 40.2 | Sí | Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial |

Como se dijo anteriormente que, teniendo como meta, ir cumpliendo todos y cada uno de los principios del Pacto Global, la empresa comenzará a introducirse en las prácticas de la Responsabilidad Social Empresaria de forma metódica. Es por ello que el cuadro comparativo con los principios del pacto es una herramienta de guía fundamental.

Una empresa que cumple rigurosamente con las leyes vigentes, probablemente cumpla con una gran parte de los principios del pacto global. Este es el caso de la empresa en estudio, sin embargo, en los aspectos relacionados con el medio ambiente es donde se encuentran la mayor parte de las deficiencias. Nunca se



han abordado estos temas de manera formal, por ende acá es donde se evidencian las materias pendientes.

Por último, creemos que en materia de políticas anticorrupción también se evidencian faltantes, en un sentido integral. No se evidencian estas cuestiones desde la dirección, sino que podemos intuir que en los niveles más bajos de la organización se dan prácticas que irían en contra de estos principios.

Propuesta

La organización estudiada se encuentra en el momento preciso para empezar un proceso de sucesión en serio, además de tener las características necesarias para asegurarse la continuidad.

Junto con el proceso sucesorio podría darse paralelamente un cambio de estrategia en cuanto a la RSE. Un cambio podría implicar la puesta en funcionamiento de un plan integral de implementación de RSE.

Los valores y principios de la familia empresaria son elementos distintivos que hacen a ésta empresa única. Es por ello que, el proceso que busca la continuidad a través de las generaciones, debe incluir en el mismo la formulación y puesta en marcha de la estrategia en torno a lograr que la empresa familiar sea socialmente responsable. Esto es así indudablemente porque los fundadores trazaron el camino desarrollando sus actividades de manera correcta, como se debe. La segunda generación debe agregarle su



plus, su valor agregado y es precisamente el logro de una empresa responsable socialmente.

Desde nuestro lugar, opinamos que esta empresa familiar debería:

- Hacer hincapié en los principios y valores de la familia, y esa tarea debe ser llevada adelante por los socios fundadores, pregonando con el ejemplo.
- Reconocer el hecho de que los problemas y conflictos personales existen, no ocultarlos ni negarlos, y tratar de resolverlos, sabiendo escuchar, no siendo agresivos, concertar miembros familiares que puedan ser mediadores en base a sus características personales.
- Desarrollar un sistema de evaluación de los conocimientos y aptitudes sobre una base objetiva, que sirva como elemento motivador. Para que, de esa forma, no sea lo mismo trabajar, que trabajar bien.
- En nuestra opinión, la familia debería desarrollar directivos no familiares. Tomarse el tiempo necesario para poder hacer una correcta preparación y que el sucesor no sea familiar.
- Se debe atender con la suficiente antelación las expectativas personales, atendiendo a las necesidades de cada uno de los miembros de la familia, se debe pensar con el tiempo suficiente de anticipación que probablemente no todos los miembros de la familia quieran seguir trabajando en el empresa familiar, y además puede que alguno de ellos exija su parte para dedicarse a otra cosa. Tanto la empresa familia, como la familia empresaria deben estar preparados para ello.
- Es clave tener una comunicación eficiente, es una condición absolutamente necesaria para la continuidad. Las reuniones familiares dentro y fuera de la empresa tienen que ser lo más frecuente posibles. La forma de lograr consenso (*condición sine que non*) es saber escucharse, saber negociar, saber ceder cuando es realmente necesario, resolver problemas para tomar decisiones en común.

- Lograr el compromiso familiar. Deben comprometerse con el objetivo de la empresa familiar. Los valores no pasan de una generación a otra simplemente porque viven en la misma casa. Hay que ejercitar los valores a diario. La tenacidad, la laboriosidad han de ser moneda corriente en todos y cada uno de los integrantes de la empresa familiar. Si eventualmente, los mismos faltasen, los socios fundadores deberán estar ahí dejando su enseñanza de manera constante.
- Sería conveniente que los socios fundadores empiecen a trabajar de maestros, para poder transmitir su experiencia, conocimientos y sabiduría.
- No se debe olvidar la importancia que debe tener la figura externa conformando el consejo de administración.
- La política de sucesión debe ser clara, real y aplicable en todo sentido. A su vez, la actitud que deben tomar es receptiva hacia el conocimiento y experiencia que tienen otras empresas que han pasado a la generación posterior.
- Plantearse la reformulación del protocolo familiar, no como un acuerdo de partes, sino como un documento de adhesión de voluntades de todos los miembros de la familia. Creemos que éste protocolo es la base fundamental para la formulación de un código de ética plasmado formalmente en el que se incluya, además de los valores y principios familiares, los principios del pacto global con el compromiso de adherirse al mismo en el mediano o largo plazo.

En él, debe hacerse hincapié sólidamente en la defensa del medio ambiente y las políticas anticorrupción asumiendo un compromiso público de combate a la corrupción y a la coima, ya que los demás principios se van logrando a medida que se cumplen las disposiciones vigentes de manera consciente y madurada.

Comenzar a interiorizarse con los balances sociales, no sólo con los estrictamente patrimoniales y/o financieros.

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta es lograr una gestión participativa, el involucramiento de los empleados en la gestión no puede ser visto como improbable o impropio. Esta es una premisa muy significativa que debería ser lograda.

De cualquier manera, creemos que adherir al pacto global es una tarea que puede demandar años, es por ello que pensando en los resultados del formulario de autodiagnóstico del IARSE, lo lógico sería que se vayan logrando metas sencillas de cumplir sin aspirar a grandes cambios. En este momento, la mayoría de los temas que hacen al nivel de RSE están en la etapa inicial. Opinamos que proyectar situarse en el segundo nivel de RSE en el próximo año es una misión sencilla de conseguir y así, sucesivamente hasta lograr ser una empresa socialmente responsable que dure de generación en generación.

- Por último, lograr que los socios fundadores comiencen a participar activamente en la elaboración e implementación de proyectos conjuntos con entidades locales, dado que son ellos los que tienen la experiencia, la capacidad y el tiempo para hacerlo.

De ser posible, incluir dentro de su actividad diaria, un fondo que pueda ser destinado al financiamiento de la acción social. Este ítem no implica que deba condicionarse el funcionamiento habitual del negocio, pensando en grandes cifras. Al contrario, se puede hacer con magnitudes no tan significativas pero monitoreando el proceso y el fin de las donaciones. De esa forma, es decir de manera eficiente, es cuando la ayuda social da verdaderos resultados.

Conclusiones del Proyecto de Grado

Las empresas familiares son muy diferentes de las demás organizaciones. Uno de los desafíos de las empresas familiares es compartir cada día de su vida la familia con el negocio, pues la empresa supone una cultura totalmente distinta a la de la familia. El sistema social de una empresa y las reglas de juego en la empresa son muy diferentes de los sistemas sociales y las reglas de juego para llevar una familia.

Tratar de combinar los afectos, la razón, y el patrimonio no es tarea sencilla en ningún lugar del mundo. Y mucho menos cuando los fundadores maduraron junto con sus empresas y deben cederle el lugar a la siguiente generación.

La profesionalización, la designación de cargos por aptitud y por capacidad, la comunicación efectiva, el compromiso con la familia y con la empresa, la unidad familiar son postulados básicos y fundamentales en los que se debe trabajar para lograr una armonía que permita hacer crecer a la empresa, sus integrantes (como individuos y como miembros de la familia) y a la familia en su conjunto.

Lamentablemente, el mundo globalizado, híper conectado, altamente informado nos exige nuevos retos. No basta con que los socios fundadores dejen una empresa financieramente fuerte, sólida, con futuros líderes aptos, con cierta armonía familiar, que pague sus impuestos correctamente.

Nada de eso es suficiente, a todo aquello hay que adicionarle además una empresa justa, más humana, amigable con el medio ambiente, con la comunidad, que aparte de pagar sus impuestos, contribuya económicamente de manera desinteresada, que sus líderes se manifiesten públicamente en contra de la corrupción y de las coimas, que ellos mismos sean referentes sociales. Que expongan de manera pública sus compromisos éticos, que transmitan sus valores de la misma manera que lo hacen para con sus sucesores hacia los demás integrantes de sus empresas y la comunidad. Que sean leales con la competencia, que logren involucrar de manera activa a los grupos de interés (stakeholders), que alcancen un canal de diálogo con sus empleados, los sindicatos y/u otras asociaciones de empleados. Que participen a esos empleados y los involucren en la gestión. Que respeten los derechos humanos, de los niños y que los hagan respetar. Que se comprometan formalmente con la no discriminación de ningún tipo, ya sea de raza, género, religión. Que tengan conciencia ambiental, midiendo y conociendo el impacto ambiental causado por sus productos o servicios. Que, a la hora de seleccionar a sus proveedores, lo hagan con determinados criterios, que no permitan el trabajo infantil. Que brinden una atención excelente en todo sentido.

Todo esto se traduce al logro de una empresa socialmente responsable, no hay posibilidad de pasar por altos estos preceptos. Las empresas que no quieran quedar fuera del mercado deberán ser responsables socialmente.

Es por todo eso que, las empresas familiares, además de tener que trabajar de manera incansable para lograr la continuidad, deberán proponerse objetivos a cumplir.

Los fundadores deberán transmitirles a sus sucesores ese ideal de empresa. Coincidimos con el Dr. John L. Ward al decir que la solución a la problemática

de las empresas familiares es integral y tiene que ver con una visión de largo plazo, y de una preparación que lleva muchos años. Los socios fundadores tienen la absoluta responsabilidad de crear esa atmósfera a lo largo de su vida empresarial y familiar.

Deberán pregonar con el ejemplo, transfiriendo principios, valores, experiencia en pos de alcanzar el próximo desafío de las empresas familiares:
Responsabilidad Social Empresaria.

Los valores fundamentales de la familia, combinados con una eficaz actuación empresarial, hará que las Empresas Familiares en Argentina duren para siempre y sean, no sólo, más rentables y exitosas, sino también más humanas y más justas

BIBLIOGRAFIA DE SOPORTE

- Seminario de Ética y Deontología Profesional, Héctor Traballini. Córdoba, 2003
- Ética Profesional, Mariano Morelli. Córdoba, 2006
- Belausteguigoitia Rius, Imanol, “Empresas Familiares y Responsabilidad Social en México”, bajado de Internet, Junio de 2009.
- Corona, Juan: (Editor): “Manual de la Empresa Familiar”, Deusto, Barcelona, 2005.
- Guía de Administración de Recursos Humanos, Carlos Norry. Córdoba, 2004
- Guía de Organización Industrial y de Servicios, Rafael Kenis. Córdoba, 2001
- Guía de Relaciones Laborales y de la Seguridad Social, Norma Flores. Córdoba, 2003
- Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas, Jay Heizer, Barry Render, Prentice Hall 1998

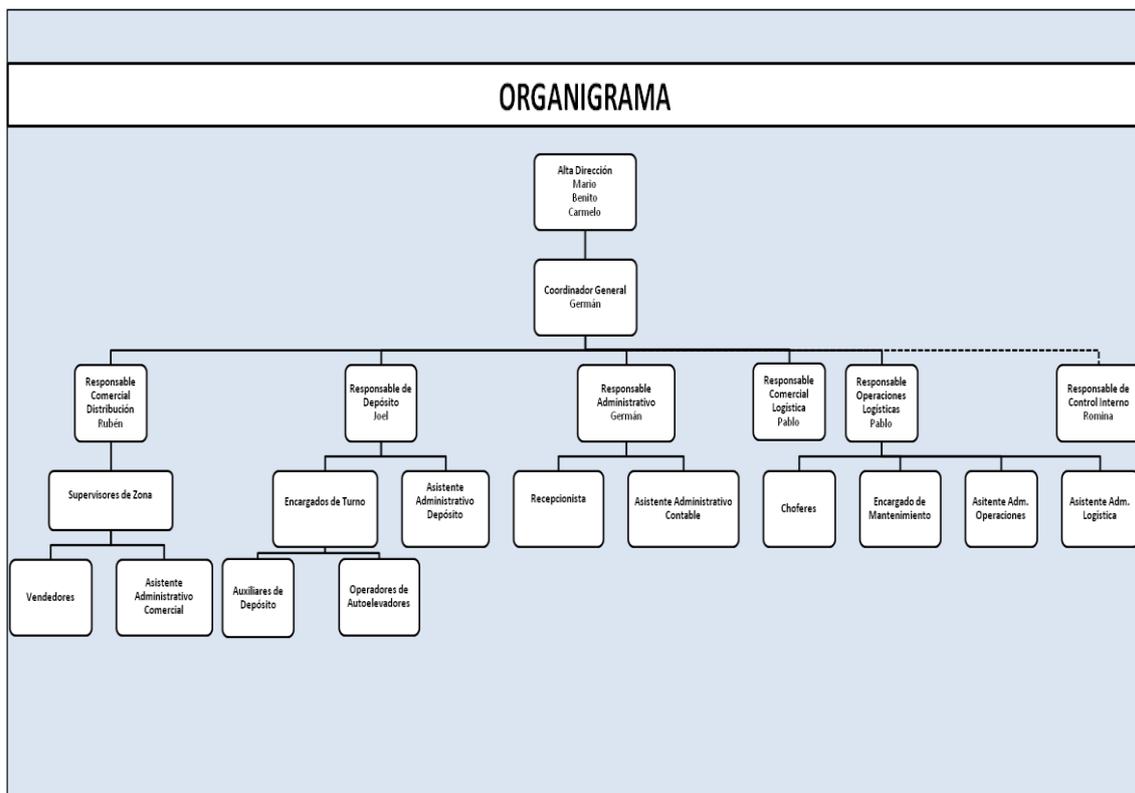


- Guía de Administración I, Susana Barrionuevo. Córdoba, 2000
- Guía de Ciencias del comportamiento, Néstor Carola y Adriana Devalle. Córdoba, 2002
- Ward, John. “El Éxito en las Empresas de Familia”, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2006.
- www.pactoglobal.org.ar
- www.empresasfamilia.com.ar
- www.iarse.org
- Compendio de Leyes Régimen Laboral. Leyes Nro: 20744 – 25877 – 25323 – 25013
- Ley 19550 de Sociedades Comerciales.



ANEXOS

ANEXO 1





ANEXO 2



PROCOLO FAMILIAR

TÍTULO I: OBJETO DEL PROCOLO

El objetivo y sentido de formular un Protocolo Familiar es ofrecer una serie de pautas para conseguir el acuerdo entre sus miembros acerca de las reglas de juego de la familia, los límites aceptables en los que puede operar la empresa y la forma en que se va a desenvolver la relación entre la familia y la empresa con sus instituciones propias.

TÍTULO II: PILARES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Una de las ventajas potencialmente más fuerte de las empresas familiares es que reciben la influencia de los valores de la familia, influencia que resulta positiva para la empresa, la familia y la sociedad en general. Es fundamental que todos conozcamos los valores, los respetemos y tratemos de salvaguardarlos. Los principales valores familiares que sustentan el desarrollo de la empresa son:

- *Confianza*: debemos confiar unos en otros y ser honrados entre nosotros.
- *Comunicación*: debemos estar abiertos al debate sobre las distintas cuestiones y tener bien informados a todos los grupos interesados.
- *Continuidad*: debemos respetar los logros de la Generación Fundadora y avanzar apoyándonos en ellos.
- *Compromiso*: debemos considerar las cosas con una perspectiva a largo plazo.
- *Calidad*: debemos esforzarnos para alcanzar la perfección en aquello que hacemos.
- *Discreción*: si surge un problema, debemos intentar resolverlo con la persona o personas afectadas de forma discreta y confidencial.
- *Comportamiento*: debemos tener presente que lo que hacemos, no lo debemos hacer por quienes somos, sino para ganarnos el respeto de la sociedad.

Debemos ser concientes que la propiedad tiene sus derechos, pero también tiene sus obligaciones. Debemos salvaguardar los intereses de las demás partes afectadas y la reputación y atractivo de la empresa.

 Septiembre / 2005



Artículo 2. Está totalmente prohibido la utilización de vehículos institucionales – referidos en el artículo 1 - para uso personal, ya sea que el uso se le quiera dar en días laborables o no.

CAPÍTULO III: CONSUMO DE MERCADERÍAS

Artículo 1. Los miembros familiares que desean retirar cualquier producto que se comercializa en la empresa, deberán abonar el *costo* de la misma más un porcentaje de utilidad que se fija en el 5%.

Artículo 2. La empresa dará en comodato los envases vacíos, siempre y cuando, los miembros familiares devuelvan los mismos, una vez que consumen los productos.

Artículo 3. No se afectarán unidades de transporte, ni recorridos normales de reparto para la entrega de los productos solicitados por los miembros familiares.

CAPÍTULO IV: RÉGIMEN DE VACACIONES Y LICENCIAS

Artículo 1. Los miembros familiares tendrán derecho a gozar el descanso anual por vacaciones siempre que tengan una antigüedad mínima de un año trabajando para la empresa

Artículo 2. El régimen de vacaciones será escalonado:

Escalón 1: De 1 a 5 años de antigüedad, corresponden 15 días anuales

Escalón 2: De 6 a 10 años de antigüedad, corresponden 21 días anuales

Escalón 3: Mayor a 10 años de antigüedad, corresponden 30 días anuales

Artículo 3. Quedan exceptuados del régimen escalonado los Miembros del Comité Asesor.

Artículo 4. Los miembros familiares deberán comunicar la fecha y duración del período vacacional al Coordinador General con un período mínimo de anticipación de 30 días, y respetando el criterio de escalonamiento descrito en el Artículo 2.

Artículo 5. Con respecto a las Licencias, que no se encuadren en la figura de Vacaciones, sólo se considerarán aquellas establecidas en la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744), y la duración de las mismas seguirá el mismo criterio.

 Septiembre / 2005



Ambas instituciones – empresa y familia - son de naturaleza social. Ambas están basadas en el compromiso de los miembros con un ideal grupal. Ambas funcionan bien cuando sus miembros asumen una responsabilidad individual y se ofrecen mutuo apoyo.

TÍTULO III: ASPECTOS NORMATIVOS

CAPÍTULO I: INGRESO DE MIEMBROS FAMILIARES A LA EMPRESA

En general, perpetuar los negocios es una meta que comparten todos los miembros de la familia. Sin embargo, nada garantiza que la próxima generación entre realmente en la empresa familiar.

Artículo 1. Principio General: Debemos tratar de atraer y retener a los mejores profesionales que podamos. El principio básico es que los miembros de la familia no tendrán trato preferencial ni discriminatorio en cuanto a las condiciones de contratación.

Artículo 2. Miembros Familiares que pueden ingresar a la empresa: En un principio, sólo podrán ingresar los Familiares Directos de los Señores Fundadores, Mario [REDACTED] Carmelo [REDACTED] Benito [REDACTED] hasta el Primer Grado en línea descendiente

Artículo 3. Requisitos para el Ingreso de Miembros Familiares: La posibilidad de ingresar a la empresa familiar estará sujeta a que se den las siguientes condiciones:

- 1- Que exista la necesidad de crear un puesto en la estructura de la organización
- 2- Que el Miembro Familiar Postulante posea el perfil técnico y actitudinal que demanda el puesto. Para esto, el postulante será evaluado por un Asesor Externo especializado, quien determinará el grado de cumplimiento del mismo.
- 3- Que la calificación del miembro familiar, que surja de la evaluación que practique el Asesor Externo Especializado, no sea inferior a la del mejor postulante no familiar.

CAPÍTULO II: UTILIZACIÓN DE VEHÍCULOS DE LA EMPRESA POR PARTE DE LOS MIEMBROS FAMILIARES

Artículo 1. Los vehículos de [REDACTED] que formen parte de la flota operativa de la empresa, sólo podrán ser afectados a los fines por los cuales las unidades fueron adquiridas.

[REDACTED] – Septiembre / 2005



CAPÍTULO V: POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN DE SOCIOS

Artículo 1. La forma de retribuir a los Socios de la empresa es a través de un porcentaje calculado sobre la utilidad anual de la empresa, según Estado de Resultados del Ejercicio., sí y solo sí, no se decidiera la reinversión total de las utilidades en la Asamblea Anual de Aprobación de Estados Contables.

Artículo 2. La asignación de la parte a pagar a cada socio estará determinada por la participación societaria de cada uno de ellos.

Artículo 3. Los socios activos de la empresa tendrán su retribución anual establecido en los artículos 1 y 2 de este capítulo, y, adicionalmente, percibirán una remuneración mensual acorde a las funciones y responsabilidades que se le asignen.

CAPÍTULO VI: SISTEMA DE REUNIONES

Artículo 1. Reunión de Gestión.

Esta reunión será mensual y se llevará a cabo el tercer Sábado de cada mes. La misma tendrá las siguientes particularidades:

- 1- El orden del día deberá ser elaborado por el Coordinador General con 15 días de anticipación.
- 2- Los Participantes en esta reunión serán:
 - Alta Dirección
 - Coordinador General
 - Responsable del Área de Ventas
- 3- En esta reunión se analizarán los indicadores de los Tableros de Control Operativos de cada área y el Financiero de la Empresa.
- 4- Todas las resoluciones que se tomen en esta reunión serán registradas en un Libro de Actas, y serán firmadas por todos los presentes

[REDACTED] / 2005



Artículo 2. Reunión Para Resolución de Conflictos.

En el caso de que cualquier miembro activo de la Empresa considere necesario realizar un planteamiento, que a su juicio pueda prevenir o solucionar conflictos interpersonales deberá seguir el siguiente procedimiento:

- 1- Deberá comunicar la inquietud al Organismo de Asesores Externos
- 2- Los Asesores Externos analizarán el grado de relevancia del o los temas planteados
- 3- En caso de que se le de curso a la petición, los Asesores Externos la elevarán al Comité Asesor
- 4- El Comité Asesor deberá finalmente:
 - a. Redactar el Orden del Día
 - b. Fijar la fecha de la reunión
 - c. Convocar a los Participantes de la reunión con una anticipación de 2 días.
 - d. Transmitir el Orden del Día a los participantes de la reunión
- 5- Participarán de esta reunión aquellos Miembros Familiares implicados en el conflicto.
- 6- La resolución que se desprenda en esta instancia será registrada en el Libro de Actas y firmada por los participantes.

Artículo 3. Reunión Cuatrimestral para Socios Pasivos.

Esta reunión tendrá el objetivo de informar el panorama general de la situación de la organización a aquellos Socios Familiares que no se desempeñan en la empresa. Ante la petición de esta reunión por parte de algún Socio Pasivo, el Coordinador General preparará y expondrá a los mismos un resumen con los indicadores de gestión de los últimos cuatro meses. Además, en esta instancia, los Socios Pasivos podrán plantear inquietudes respecto a la marcha actual del negocio.

Artículo 4. Reunión Anual para la Formulación de Estrategias.

Este tema será incluido en el Orden del Día de la Asamblea Anual de Aprobación de Estados Contables.

Aclaración: En esta instancia, se delinearán estrategias que pueden tocar algunos de los siguientes ítems:

- Políticas de Precios
- Políticas de Servicio al Cliente
- Expansión Comercial (nuevas zonas nacionales o internacionales)
- Nueva Segmentación del Mercado
- Decisiones de Tercerización
- Decisión de Integración Horizontal y Vertical

— Septiembre / 2005



- Políticas de Personal y Remuneración
- Políticas Financieras
- Otras alternativas

Las resoluciones que se tomen en esta reunión serán registradas en el Libro de Actas y firmadas por los participantes.

TÍTULO IV: EL COMITÉ ASESOR

CAPÍTULO I: RÉGIMEN DE ACTUACIÓN

Artículo 1. La finalidad del Comité Asesor es formar a los Sucesores Familiares que se desempeñan en la empresa, complementando las capacidades y conocimientos de éstos a través de la experiencia y conocimientos del negocio de los Fundadores, a los fines de convertirlos en óptimos agentes decisorios.

Premisa General: Para delegar autoridad en los “Sucesores” los Maestros deben permitir el ERROR, y considerarlo como una Oportunidad de Aprendizaje. Un auténtico Maestro NO debe Imponer las ideas, sino que, por el contrario, debe Sugerir y Motivar.

Artículo 2. Los principales requisitos para ser miembro del Comité Asesor son los siguientes:

- Competencia
- Lealtad hacia los accionistas y demás interesados
- Conocimientos empresariales exhaustivos y un buen conocimiento de los valores de la empresa y la familia

Artículo 3. Cumpliendo los requisitos enumerados en el Artículo 2, los integrantes del Comité Asesor serán los tres Socios Fundadores: Benito [REDACTED], Carmelo [REDACTED] y Mario [REDACTED]

Artículo 4. Las tareas esenciales de este órgano serán las siguientes:

- Dirigir el proceso de determinación de la esencia, la cultura y los valores esenciales de la empresa
- Asegurar la sucesión de la alta dirección
- Ofrecer orientación estratégica para determinar los objetivos
- Establecer un equipo de dirección eficaz
- Asegurar la creación de procesos y normas de gestión, vigilar la aplicación de las normas, colaborar en la determinación de la estructura de la empresa
- Supervisar la marcha de la empresa a través de los indicadores.

[REDACTED] - Septiembre / 2005



- proteger y promover la imagen de la empresa
- analizar e interpretar las influencias del entorno
- informar a los propietarios y a las demás partes interesadas
- velar porque la empresa tenga un comportamiento socialmente responsable
- asegurar el cumplimiento del presente Protocolo Familiar

[REDACTED] – Septiembre / 2005

ANEXO 3



2012

[Página Inicial](#) | [Visualizar Cuestionario](#) | [Resumen](#) | [Enviar Respuestas](#) | [Informes](#)

Los datos comparativos de este informe respecto al desempeño de su compañía serán actualizados diariamente hasta el día 30/04/2013 , cuando se consolide el informe final de la versión 2012 de los Indicadores **Iarse-Ethos**.

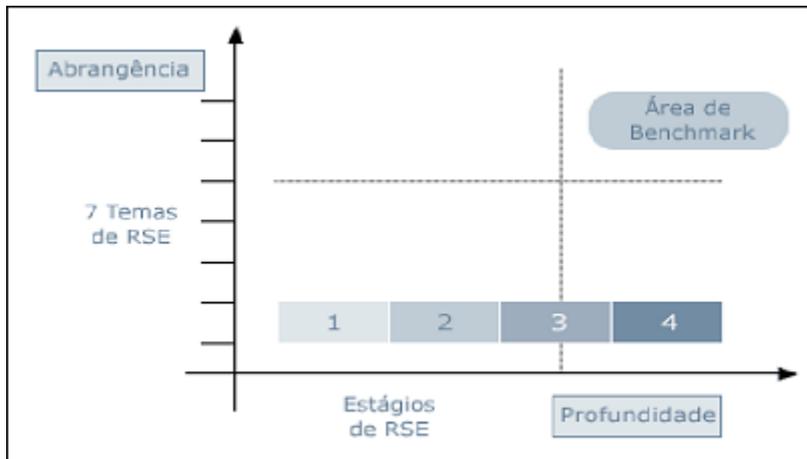
Indicadores Iarse-Ethos de Responsabilidad Social Empresarial 2012

Los Indicadores Iarse-Ethos de Responsabilidad Social Empresarial son un cuestionario estructurado en siete temas y concebido por el IARSE con el objeto de ofrecer a las compañías una herramienta para auxiliarlas en el proceso de incorporación de responsabilidad social.

Se trata de una herramienta que es más que un autodiagnóstico. También tiene un papel fundamental al aportar a la pauta de esas compañías en las perspectivas sociales y ambientales relacionadas a su negocio. La reflexión que propicia la aplicación de este cuestionario, significa, para muchas compañías, el inicio de un proceso que podrá culminar con la producción de un balance social o cualquier otra forma de comunicación consistente, fruto de un sistema de gestión repensado, que también contemple las perspectivas del desarrollo sostenible del planeta.

Al recibir este informe, la compañía se compromete a incluir el párrafo a continuación, en caso de que llegue a divulgar, por cualquier medio, los datos aquí presentados.

Los datos presentados resultan de la aplicación de los Indicadores Iarse-Ethos de Responsabilidad Social Empresarial por la propia compañía, es decir, son resultados de AUTO-EVALUACIÓN. El diagnóstico no tiene, por lo tanto, el carácter de certificación. Su objetivo es proporcionar reflexión, aprendizaje y mejora de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.



Se evalúan las prácticas de responsabilidad social de una compañía por su alcance y profundidad. El alcance se verifica por medio de siete temas principales: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad y Gobierno y Sociedad. Son cuatro los escalones que se pueden alcanzar en cada indicador. Las compañías con mayor desarrollo en responsabilidad social son las que alcanzan escalones avanzados en la mayoría de los temas. Sin embargo, si este diagnóstico apunta oportunidades de mejora, le recordamos que tanto la evolución de los escalones como las informaciones adicionales ya sugieren una serie de parámetros para políticas y acciones que se han de desarrollar.

1. Datos Consolidados

1.1. Desempeño Individual

Cada tema supone una cantidad máxima de puntos a alcanzar. La nota es la razón entre los puntos obtenidos por la compañía y el universo de puntos disponibles.

| Tema | Niveles del RSE | | | | Puntos disponibles | Puntos obtenidos | Calificación |
|--|-----------------|---|---|---|--------------------|------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| Valores, Transparencia Y Gobierno Corporativo | | | | | 345 | 53,54 | 1,55 |
| Público Interno | | | | | 345 | 72,38 | 2,10 |
| Medio Ambiente | | | | | 345 | 0 | 0 |
| Proveedores | | | | | 345 | 60,09 | 1,74 |
| Consumidores Y Clientes | | | | | 345 | 159,75 | 4,63 |
| Comunidad | | | | | 345 | 20,36 | 0,59 |
| Gobierno Y Sociedad | | | | | 345 | 79,88 | 2,32 |

1.2. Compañía X Grupo de Benchmark X Banco de Datos IARSE

El grupo de benchmark se compone de empresas que han obtenido las diez primeras colocaciones, con base en el desempeño general (desempeño general). El banco de datos IARSE abarca todas las compañías que respondieron esta versión del cuestionario. El proceso de entrega y evaluación de los cuestionarios Indicadores IARSE-Ethos de RSE es continuo, lo que hace dinámico el grupo de benchmark, hasta que se encierre el llenado de la referida versión.

| Tema | Calificación de la empresa | Promedio del Grupo de benchmark | Promedio del Banco de Datos IARSE | Mejor desempeño en el Tema | Empresa integrante del benchmark | Año Anterior |
|--|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|--------------|
| Desempeño general | 1,85 | | 2,01 | | | |
| Valores, transparencia Y Gobierno Corporativo | 1,55 | | 2,17 | | | |
| Público Interno | 2,10 | | 2,55 | | | |
| Medio Ambiente | 0 | | 0 | | | |
| Proveedores | 1,74 | | 2,58 | | | |
| Consumidores Y Clientes | 4,63 | | 4,32 | | | |
| Comunidad | 0,59 | | 0,30 | | | |
| Gobierno Y Sociedad | 2,32 | | 2,13 | | | |

B Empresa integrante del Benchmark



1.4. Compañía X Banco de Datos IARSE

1.5. Compañía (cuestionario actual) X Compañía (cuestionario anterior)

2. Detalle de las Notas

Algunos temas presentan cuestiones que pueden no aplicarse a la realidad del sector empresarial evaluado, como, por ejemplo, el área de medio ambiente. Tales cuestiones respondidas con "no se aplica", son retiradas del cuestionario, modificando la cantidad de puntos disponibles, sin modificar la nota final. De otro lado, las cuestiones cuyas respuestas la compañía ha dejado en blanco, identificadas por el ícono "no informado", reciben nota cero e influyen en la nota final.

2.1. Detallamiento de las Notas

NA No se aplica NI No informado

| Temas/Indicadores de Profundidad |
|--|
| Valores, Transparencia Y Gobierno Corporativo |
| 1. Compromisos Éticos |
| 2. Arraigo en la Cultura Organizativa |
| 3. Gobierno Corporativo |
| 4. Relaciones con la Competencia |
| 5. Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders) |
| 6. Balance Social/ Memoria de RSE/ Reporte de Sostenibilidad |
| Público Interno |
| 7. Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados |
| 8. Gestión Participativa |
| 9. Compromiso con el Futuro de los Niños |
| 10. Compromiso con el Desarrollo Infantil |
| 11. Valoración de la Diversidad |
| 12. Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial |
| 13. Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género |
| 14. Relaciones con Trabajadores Tercerizados/Subcontratados |
| 15. Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera |
| 16. Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo |
| 17. Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad |
| 18. Conducta Frente a Despidos |
| 19. Preparación para Jubilación |
| Medio Ambiente |
| 20. Compromiso con la Mejora de la Calidad Ambiental |
| 21. Educación y Concientización Ambiental |
| 22. Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y servicios |
| 23. Sustentabilidad de la Economía Forestal |
| 24. Minimización de Entradas y Salidas de Insumos |

| |
|--|
| Proveedores |
| 25. Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores |
| 26. Trabajo Infantil en la Cadena Productiva |
| 27. Trabajo Forzado en la Cadena Productiva |
| 28. Apoyo al Desarrollo de Proveedores |
| Consumidores Y Clientes |
| 29. Política de Comunicación Comercial |
| 30. Excelencia de la Atención |
| 31. Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios |
| Comunidad |
| 32. Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno |
| 33. Relaciones con Organizaciones Locales |
| 34. Financiamiento de la Acción Social |
| 35. Involucramiento con la Acción Social |
| Gobierno Y Sociedad |
| 36. Contribuciones para Campañas Políticas |
| 37. Construcción de la Ciudadanía por las Empresas |
| 38. Prácticas Anticorrupción y Anticoima |
| 39. Liderazgo e Influencia Social |
| 40. Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales |

2.2. Indicadores Cuantitativos

| Cuestiones Cuantitativas | | | |
|--|------|------|------|
| PREGUNTAS | 2010 | 2011 | 2012 |
| 10.17 Porcentaje de hijos de empleados matriculados en centros de educación infantil - guardería (0 a 3 años). | | | |
| 10.18 Porcentual de hijos de empleados matriculados en centros de educación infantil-preescolar (4 y 5 años) | | | |
| 10.19 Porcentaje de hijos de empleados con necesidades especiales matriculados en centros de educación infantil - guardería (0 a 3 años). | | | |
| 10.20 Porcentual de hijos de empleados con necesidades especiales matriculados en centros de educación infantil-prescolar (4 y 5 años). | | | |
| 10.21 Porcentaje de hijos de empleados con vacunación al día para edad, conforme al calendario básico establecido por el Ministerio de la Salud. | | | |
| 10.22 Número de empleados hombres responsables (padres o no) por niños de 0 a 5 años de edad. | | | |
| 10.23 Número de empleadas responsables (madres o no) por niños de 0 a 5 años de edad. | | | |
| 10.24 Número de empleadas embarazadas. | | | |
| 10.25 Número de mujeres empleadas que en último embarazo hicieron siete o más consultas prenatales. | | | |
| 10.26 Total de empleados hombres (padres o responsables) de niños de 0 a 5 años de que no terminaron la educación secundaria. | | | |
| 10.27 Total de empleadas madres o responsables de niños de 0 a 5 años de que no terminaron la educación secundaria. | | | |
| 10.28 Número total de niños de 0 a 5 años dependientes de estos empleados (hombres y mujeres). | | | |
| 10.29 Total de niños dependientes de estos empleados menores de 1 año vacunados conforme al calendario nacional de vacunación obligatorio. | | | |
| 10.30 Total de niños de 4 y 5 años dependientes de estos empleados (mujeres y hombres). | | | |
| 10.31 Total de niños de 4 y 5 años matriculados en el preescolar. | | | |
| 10.32 Total de empleadas que ejercieron efectivamente su derecho de descansos diarios por lactancia. | | | |
| 10.33 Número de empleados hombres responsables (padres o no) por niños de 0 a 5 años de edad. | | | |
| 10.34 Número de empleadas responsables (madres o no) por niños de 0 a 5 años de edad. | | | |
| 10.35 Número de empleadas embarazadas. | | | |
| 10.36 Total de mujeres empleadas que en el último embarazo hicieron siete o más consultas prenatales. | | | |
| 10.37 Total de empleados hombres (padres o responsables) de niños de 0 a 5 años de edad que no terminaron la educación secundaria. | | | |
| 10.38 Total de empleadas madres o responsables por niños de 0 a 5 años que no terminaron la educación secundaria. | | | |
| 10.39 Número total de niños de 0 a 5 años dependientes de estos empleados. | | | |
| 10.40 Total de niños dependientes de estos empleados menores de 1 año vacunados conforme al calendario nacional de vacunación. | | | |

| |
|--|
| 10.41 Total de niños de 4 y 5 años dependientes de estos empleados (mujeres y hombres). |
| 10.42 Total de niños de 4 y 5 años matriculados en el preescolar. |
| 10.43 Total de empleadas con horario flexible para amamantar a su hijo hasta los 6 meses. |
| 12.5 Porcentual de personal de diverso origen étnico o nacional en relación al total de empleados. |
| 13.16 Porcentaje de mujeres en relación al total de empleados. |
| 13.17 Porcentaje de mujeres en cargos ejecutivos en relación al total de cargos disponibles. |
| 13.18 Porcentaje de mujeres en cargos de coordinación y jefatura en relación al total de cargos disponibles. |
| 13.19 Salario promedio mensual de mujeres en cargos ejecutivos - en pesos. |
| 13.20 Salario promedio mensual de hombres en cargos ejecutivos - en pesos. |
| 13.21 Salario promedio mensual de hombres en cargos de coordinación y jefatura - en pesos. |
| 13.22 Salario promedio mensual de mujeres en cargos de coordinación y jefatura -en pesos. |
| 14.5 Total de trabajadores (mujeres y hombres) tercerizados. |
| 14.6 Porcentaje de mujeres en relación al total de trabajadores tercerizados. |
| 14.7 Porcentual de personas con discapacidad. |
| 14.8 Porcentual de personas mayores de 45 años. |
| 14.9 Remuneración media mensual de las mujeres. |
| 14.10 Remuneración media mensual de los hombres. |
| 16.13 Promedio de horas extras por empleado/año |
| 16.14 Promedio de accidentes de trabajo por empleado/año |
| 16.15 Porcentaje de accidentes que resultaron en alejamiento temporario de empleados y/o prestadores de servicio |
| 16.16 Porcentaje de accidentes que resultaron en mutilación u otros daños a la integridad física de empleados y/o prestadores de servicio, con retiro permanente del cargo. |
| 16.17 Porcentaje de accidentes que resultaron en muerte de empleados y/o prestadores de servicio |
| 17.8 Porcentual de facturación bruta invertida en desarrollo profesional y educación. |
| 17.9 Número total de analfabetos funcionales en la fuerza de trabajo. |
| 17.10 Porcentaje de mujeres analfabetas funcionales en la fuerza de trabajo. |
| 17.11 Porcentaje de mujeres con Enseñanza Primaria completa en la fuerza de trabajo. |
| 17.12 Porcentaje de mujeres con Enseñanza Secundaria completa en la fuerza de trabajo. |
| 17.13 Porcentaje de mujeres con Enseñanza Terciaria o Técnica equivalente en la fuerza de trabajo. |
| 17.14 Porcentaje de mujeres con Enseñanza Universitaria completa en la fuerza de trabajo. |
| 17.15 Porcentaje de hombres analfabetos funcionales en la fuerza de trabajo. |
| 17.16 Porcentaje de hombres con Enseñanza Primaria completa en la fuerza de trabajo. |
| 17.17 Porcentaje de hombres con Enseñanza Secundaria completa en la fuerza de trabajo. |
| 17.18 Porcentaje de hombres con Enseñanza Terciaria o Técnica equivalente completa en la fuerza de trabajo. |
| 17.19 Porcentaje de hombres con Enseñanza Universitaria completa en la fuerza de trabajo. |
| 18.6 Número de empleados al final del periodo. |
| 18.7 Total del pasivo laboral (despidos) al final del periodo. |
| 18.8 Total de demandas laborales habidas en el período. |
| 18.9 Número total de despidos en el periodo. |
| 18.10 Número total de incorporaciones en el periodo. |
| 18.11 Porcentual de desvinculados mayores de 45 años de edad en relación al número total de desvinculados. |
| 25.10 Porcentaje del total de proveedores que recibieron visita de verificación de prácticas de responsabilidad social. |

| |
|---|
| 25.11 Capacitaciones, cursos, conferencias o reuniones sobre prácticas de responsabilidad social ofrecidas a los proveedores. |
| 25.12 Total de proveedores. |
| 25.13 Total pagado por bienes, materiales y servicios adquiridos en el periodo. |
| 27.3 Total de actuaciones realizadas por la empresa para verificar la no utilización de mano de obra forzada en su cadena productiva. |
| 30.16 Facturación anual. |
| 30.17 Total de consumidores o clientes. |
| 30.18 Total de llamadas atendidas por el SAC. |
| 30.19 Porcentaje de reclamos en relación al total de llamadas atendidas por el SAC. |
| 30.20 Porcentaje de reclamos no atendidos por el SAC. |
| 30.21 Tiempo medio de espera en el teléfono del SAC hasta el inicio de la atención (en minutos). |
| 30.22 Cantidad de innovaciones implementadas en razón a la intervención del ombudsman y/o el servicio de atención a consumidores/clientes. |

3. Índice de Desarrollo Infantil

El Índice de Desarrollo Infantil Empresarial (IDI-E) representa la unión de esfuerzos entre el IARSE, con el objetivo de aportar a la pauta de las compañías, formas concretas de contribuir al desarrollo infantil de los hijos de sus empleados. Al responder de forma integral las preguntas cuantitativas referentes al último año del Indicador 10 - Compromiso con el Desarrollo Infantil, su compañía levantó las informaciones necesarias para el cálculo de este índice, considerando tres diferentes

contextos (de los empleados en planilla; de los empleados tercerizados y de los empleados autónomos o comisionados).

Para un mejor entendimiento del desempeño de su compañía, sugerimos que compare el IDI-E aquí informado

al Índice de Desarrollo Infantil (IDI) del municipio donde se localiza la empresa Sugerimos

así como la consulta a las publicaciones del Unicef sobre la situación de la infancia brasileña en www.unicef.org.br.



Según los datos informados en el cuestionario:

a) El IDI-E de su compañía respecto a los empleados en planilla es: NI.

b) El IDI-E de su compañía respecto a los empleados tercerizados es: NI.

c) El IDI-E de su compañía respecto a los empleados autónomos o comisionados es: NI.

IARSE estimula el llenado de los datos cuantitativos del indicador 10 - Compromiso con el Desarrollo Infantil. En caso de que su empresa no lo haya llenado este año, le recomendamos el

llenado en el próximo ciclo de los Indicadores IARSE-Ethos

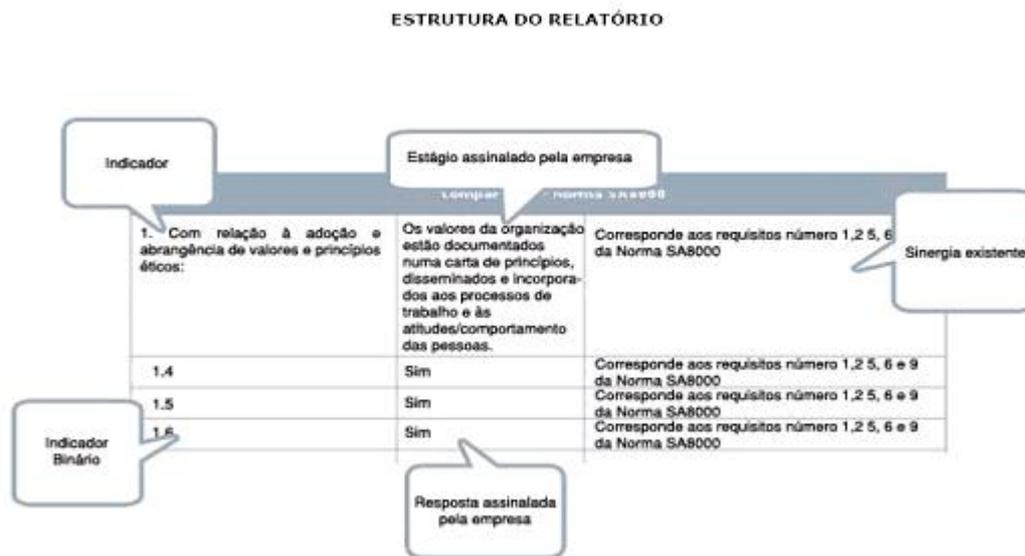
Para más informaciones sobre esa iniciativa, por favor escriba un mensaje a indicadores@ethos.org.br.

4. Informes Comparativos

Mostrar la correlación de Indicadores IARSE-Ethos de la responsabilidad social con iniciativas pertinentes, tales como ISO 26000, Directrices para Informes de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Mundial, SA 8000, y los Objetivos del Milenio, cuyo principal objetivo para los gerentes de las empresas integradas uso de las sinergias existentes.

Para ejemplificar, podemos citar el trabajo infantil, tema que, por su magnitud, está presente en casi todas las iniciativas. En los Indicadores IARSE-Ethos de RSE, el tema figura en los indicadores números 1, 2, 9. Al reflexionar y responder estas cuestiones, creando procesos o políticas internas sobre el tema, la compañía da pasos importantes hacia el cumplimiento al requisito 1 de la norma SA8000 y de la directriz HR6 del GRI.

Estas correlaciones son objeto de estudio de IARSE y pretenden confirmar la función de autodiagnóstico y planificación estratégica de la herramienta, como efectivo "indicador" de rutas posibles hacia la gestión socialmente responsable.



Esperamos que este trabalho sea de gran utilidad para su compañía y aguardamos críticas y sugerencias para la mejora del proyecto.

El informe a continuación se produjo a partir del análisis de la correlación de las respuestas enviadas por su compañía con esas iniciativas.

En caso de dudas, por favor, escriba un mensaje a: indicadores@ethos.org.br

IMPORTANTE: Las correlaciones sólo serán validas si las políticas y procedimientos internos están consistentemente consolidados.

4.1. Comparativo: ISO 26000

La norma ISO fue en 2005, el Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social, un foro internacional al que asistieron más de 400 personas, 80 países y cerca de 40 organizaciones

internacionales y regionales. Este grupo fue responsable del desarrollo de la norma internacional para la Responsabilidad Social - ISO 26000, lanzado a finales de 2010.

ISO 26000, siendo las directrices estándar (no certificable) es una gran guía sobre responsabilidad social de las empresas. La norma fue creada para ayudar a las organizaciones en las diferentes culturas, sociedades y contextos, que abarca temas que van desde los derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente y las cuestiones de gobernanza de la forma de incorporar la responsabilidad social en la gestión organizacional.

El proceso de construcción de la norma se estableció para múltiples partes interesadas y representantes de diversas categorías de partes interesadas (consumidores, empresas, gobiernos, trabajadores, organizaciones no gubernamentales, entre otros) se reunieron para discutir las principales tendencias de futuro y buscar un consenso para la responsabilidad social en el mundo. Además, por primera vez en la norma ISO, el liderazgo de ese proceso fue compartido entre un país en desarrollo, Brasil (ABNT, Asociación Brasileña de Normas Técnicas), y un país desarrollado, Suecia (SIS, sueco Standards Institute) .

La correlación entre la norma ISO 26000 y el Ethos se realizó teniendo en cuenta los capítulos relacionados con el reconocimiento de la responsabilidad social (5), los temas centrales de la responsabilidad social (6) y la integración de la responsabilidad social en toda la organización (7).

Comparativo - ISO 26000

| | | |
|------|----|---|
| 1.2 | Sí | Corresponde al tema 5.2 de la Norma ISO 26000 Cuestión: 5.2.1 |
| 1.2 | Sí | Corresponde ao tema 5.2 da Norma ISO 26000 Questão: 5.2.1 |
| 1.3 | Sí | Corresponde al tema 6.6 de la Norma ISO 26000 Cuestiones: 6.6.3 y 6.6.4 |
| 1.6 | Sí | Corresponde ao tema 5.2 da Norma ISO 26000 Questão: 5.2.1 |
| 1.20 | Sí | Corresponde al tema 6.3 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.3.6 |
| 3.1 | Sí | Corresponde al tema 6.2 de la Norma ISO 26000 Cuestión: 6.2.3 |
| 3.2 | Sí | Corresponde a los temas 6.2 y 6.3 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.2.3 y 6.3.6 |
| 3.6 | Sí | Corresponde a los temas 6.3 y 6.4 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.3.10.2 y 6.4.4.2 |

4. Respecto a las políticas de relación con la competencia u organizaciones de mismo propósito, la empresa: Sigue las prácticas de precio y competencia comunes al mercado, cumple la legislación y busca un posicionamiento leal. Corresponde ao tema 6.6 da Norma ISO 26000 Questão: 6.6.5

4.4 Sí Corresponde a los temas 6.6 y 6.7 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.6.5 y 6.7.3

4.6 Sí Corresponde al tema 6.6 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.6.7.2

4.7 Sí Corresponde al tema 6.6 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.6.5.1

4.8 Sí Corresponde al tema 6.6 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.6.7.2

4.9 Sí Corresponde al tema 6.6 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.6.7.2

5. Considerando sus impactos sobre distintos grupos de la sociedad, la empresa: Está consciente de la importancia del diálogo y del compromiso de los grupos de interés para el éxito del negocio. Lo que implica que conoce los dilemas específicos y atributos de sus grupos de interés (empleados, clientes y consumidores, accionistas o inversionistas) y estableció canales de diálogo para mantener esas relaciones. Corresponde aos temas 6.2 e 6.3 da Norma ISO 26000 Questões: 6.2.3 e 6.3.6

5.1 Sí Corresponde a los temas 6.2 y 6.3 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.2.3 y 6.3.8

5.2 Sí Corresponde a los temas 6.2 y 6.3 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.2.3, 6.3.6 y 6.3.8

5.3 Sí Corresponde al tema 7.7 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 7.7.2 y 7.7.3

5.4 Sí Corresponde al tema 7.5 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 7.5.2 y 7.5.3

5.5 Sí Corresponde al tema 7.7 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 7.7.5

7. Respecto a la participación de empleados en sindicatos y/o en otras asociaciones de empleados en la relación con sus representantes, la empresa: No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo. Corresponde aos temas 6.3 e 6.4 da Norma ISO 26000 Questões: 6.3.8, 6.3.10, 6.4.4 e 6.4.5

7.2 Sí Corresponde al tema 6.3 de la Norma ISO 26000 Cuestión: 6.3.10. Corresponde al tema 6.4 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.4.1.1 y 6.4.5.2

7.3 Sí Corresponde al tema 6.4 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.4.4.2 y 6.4.5.2

10. Considerando su contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños, la empresa: Sigue la legislación vigente de protección a la

maternidad (y paternidad, sí aplicable) , lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados (hombres y mujeres, incluso los tercerizados/ subcontratados) con hijos menores de seis años de edad en procesos de admisión, de promoción o de movilidad interna. Corresponde ao tema 6.4 da Norma ISO 26000 Questão: 6.4.4

10.16 Sí Corresponde al tema 6.4 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.4.4

11. Por reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad, la empresa: Sigue rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación y se declara en contra de comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno. Corresponde ao tema 6.3 da Norma ISO 26000 Questão: 6.3.10

11.17 Sí Corresponde al tema 6.3 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.3.7

11.18 Sí Corresponde al tema 6.3 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.3.7

11.19 Sí Corresponde al tema 6.3 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.3.7

12.4 Sí Corresponde al tema 6.3 de la Norma ISO 26000 Cuestiones: 6.3.7

14. En sus relaciones con trabajadores tercerizados/ subcontratados y/o con los proveedores de esos servicios, la empresa: Monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la contratación, exigiendo que se hagan los ajustes que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación. Corresponde ao tema 6.4 da Norma ISO 26000 Questão: 6.4.3

15.5 Sí Corresponde al tema: 6.4 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.4.5.1

15.7 Sí Corresponde al tema: 6.4 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.4.5.2

16. Con el objetivo de asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, la empresa: Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.

Corresponde ao tema 6.4 da Norma ISO 26000 Questão: 6.4.4

16.2 Sí Corresponde al tema: 6.4. Cuestión: 6.4.6.1

18.3 Sí Corresponde al tema 6.4 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.4.3 y 6.4.5

18.5 Sí Corresponde al tema 6.4 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.4.5 y 6.4.5.2

25.8 Sí Corresponde al tema 6.3 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.3.5 y 6.3.7

25.9 Sí Corresponde al tema 6.6 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.6.7

27.1 Sí Corresponde al tema 6.3 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.3.10

- 27.2 Sí Corresponde al tema 6.3 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.3.10
- 28.3 Sí Corresponde a los temas 6.6 y 6.8 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.6.6 y 6.8.7
29. Considerando la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad y confianza, la empresa: Tiene conciencia de su papel en la formación de valores y estándares de consumo y comportamiento de la sociedad y actúa en forma tal, que su comunicación posibilita la creación de valores positivos en el entorno, para contribuir al desarrollo sostenible. Corresponde a los temas 6.3 e 6.7 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.3.7 e 6.7.9
- 29.2 Sí Corresponde al tema 6.7 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.7.3, 6.7.4 y 6.7.9
- 29.3 Sí Corresponde al tema 6.7 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.7.3 y 6.7.9
- 29.6 Sí Corresponde al tema 6.7 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.7.3
- 29.7 Sí Corresponde al tema 6.7 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.7.3
30. Respecto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor/cliente, la empresa: Además de registrar los requerimientos y resolver rápidamente las demandas, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas de los problemas y la utilización de esas informaciones para perfeccionar la calidad de los productos y servicios. Corresponde al tema 6.7 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.7.6
- 30.3 Sí Corresponde al tema 6.7 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.7.6
- 30.8 Sí Corresponde al tema 6.7 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.7.6
- 30.9 Sí Corresponde al tema 6.7 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.7.3
- 32.1 Sí Corresponde a los temas 6.3 y 6.8 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.3.9 y 6.8.3
- 32.3 Sí Corresponde a los temas 6.3 y 6.8 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.3.9 y 6.8.3
- 32.6 Sí Corresponde a los temas 6.3, 6.4 y 6.8 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.3.9, 6.4.3 y 6.8.7
- 32.8 Sí Corresponde a los temas 6.3, 6.4 y 6.8 de la Norma ISO 26000. Cuestiones: 6.3.9, 6.4.3 y 6.8.7
- 40.2 Sí Corresponde al tema 6.8 de la Norma ISO 26000. Cuestión: 6.8.4

4.2. Comparativo: GRI

Lanzada en 1997, GRI es una iniciativa conjunta de la organización no gubernamental CERES, Coalition for Environmentally Responsible Economies, y del PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, con el objetivo de mejorar la calidad, el rigor y la aplicabilidad de los informes de sustentabilidad. A pesar de la diversidad de modelos de informes de sustentabilidad y balance social, el modelo cobra cada vez más importancia y es considerado el estándar internacional de informe de sustentabilidad.

Comparativo - GRI

1. Respecto a la adopción y alcance de valores y principios éticos: Los valores de la organización están formalizados en una carta de principios, pero están poco incorporados a los procesos de trabajo y a las actitudes/comportamiento de las personas. Relacionado al ítem 4.8 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative

1.2 Sí Relacionado al ítem 4.8 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative

1.3 Sí Relacionado al ítem 4.8 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative

1.4 Sí Relacionado al ítem 4.8 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative

1.5 Sí Relacionado al ítem 4.8 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative

1.6 Sí Relacionado al ítem 4.8 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative

3. Respecto a la estructura organizativa y prácticas de gobierno de la empresa: Además de actuar de acuerdo con la legislación vigente, tiene un consejo de administración o consultivo (o estructura similar) y los reportes financieros son auditados por auditoría externa independiente. Relacionado al ítem 4.1 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative

3.1 Sí Relacionado al ítem de divulgação 4.10 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative

3.2 Sí Relacionado al ítem 4.6 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative

4.10 No Relacionado al indicador SO7 de la Guía de la Global Reporting Initiative



- 4.11 No Relacionado al indicador SO7 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 5.1 Sí Relacionado al ítem 4.15 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 5.2 Sí Relacionado al ítem 4.16 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 5.3 Sí Relacionado al ítem 4.16 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 5.4 Sí Relacionado al ítem 4.17 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 5.5 Sí Relacionado al ítem 4.17 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 7.2 Sí Relacionado al indicador LA4 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 7.3 Sí Relacionado al indicador LA4 de la Guía de la Global Reporting Initiative
10. Considerando su contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños, la empresa: Sigue la legislación vigente de protección a la maternidad (y paternidad, sí aplicable), lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados (hombres y mujeres, incluso los tercerizados/ subcontratados) con hijos menores de seis años de edad en procesos de admisión, de promoción o de movilidad interna. Relacionado al indicador LA14 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 10.4 Sí Relacionado al indicador LA8 de la Guía de la Global Reporting Initiative
11. Por reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad, la empresa: Sigue rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación y se declara en contra de comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno. Relacionado al indicador LA13 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 11.17 Sí Relacionado al indicador LA13 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 11.18 Sí Relacionado al indicador LA13 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 11.19 Sí Relacionado al indicador LA13 de la Guía de la Global Reporting Initiative
12. Considerando los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de diferentes orígenes raciales o étnicos, la empresa: Sigue rigurosamente la legislación vigente que prohíbe la discriminación racial o étnica y las formas conexas de



intolerancia en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Relacionado al indicador LA13 de la Guía de la Global Reporting Initiative

12.4 Sí Relacionado al indicador LA13 de la Guía de la Global Reporting Initiative

13. Con el objetivo de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas, la empresa:

Sigue rigurosamente la legislación del país que prohíbe la discriminación en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Relacionado al indicador LA13 de la Guía de la Global Reporting Initiative

15. En su política de remuneración, prestaciones y carrera, la empresa: Respeta y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.

Relacionado a los indicadores LA3 y LA4 de la Guía de la Global Reporting Initiative

15.5 Sí Relacionado al indicador LA3 de la Guía de la Global Reporting Initiative

15.7 Sí Relacionado a los indicadores LA3 y LA4 de la Guía de la Global Reporting Initiative

16. Con el objetivo de asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, la empresa:

Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.

Relacionado al indicador LA6 de la Guía de la Global Reporting Initiative

16.2 Sí Relacionado al indicador LA6 de la Guía de la Global Reporting Initiative

17. Para desarrollar sus recursos humanos, la empresa: Promueve actividades de entrenamiento puntuales, con el foco centrado en el desempeño de tareas específicas.

Relacionado al indicador LA10 de la Guía de la Global Reporting Initiative

18. Para conducir procesos de despidos, la empresa: Sigue rigurosamente las legislaciones vigentes y provee al empleado despedido orientaciones sobre procedimientos necesarios. En el caso de necesidad de reducción de personal, procura analizar alternativas de contención (Ej.: busca en otras empresas la posibilidad de transferencia temporal de su excedente de empleados; reducción de carga horaria etc.) y reducción de gastos para evitar el despido en masa. Relacionado a los indicadores LA2 de la Guía de la Global Reporting Initiative

18.2 Sí Relacionado a los indicadores LA2 de la Guía de la Global Reporting Initiative

18.3 Sí Relacionado a los indicadores LA2 de la Guía de la Global Reporting Initiative

18.5 Sí Relacionado a los indicadores LA2 de la Guía de la Global Reporting Initiative

25.8 Sí Relacionado a los indicadores EC6 y HR2 de la Guía de la Global Reporting Initiative

- 25.9 Sí Relacionado al indicador EC6 de la Guía de la Global Reporting Initiative
27. En sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa: Cumple rigurosamente la legislación y posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo forzado, y exige de los proveedores el cumplimiento de la legislación. Relacionado al indicador HR7 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 27.1 Sí Relacionado al indicador HR7 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 27.2 Sí Relacionado al indicador HR7 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 28.3 Sí Relacionado al indicador EC6 de la Guía de la Global Reporting Initiative
29. Considerando la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad y confianza, la empresa: Tiene conciencia de su papel en la formación de valores y estándares de consumo y comportamiento de la sociedad y actúa en forma tal, que su comunicación posibilita la creación de valores positivos en el entorno, para contribuir al desarrollo sostenible. Relacionado al indicador PR6 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 29.2 Sí Relacionado al indicador PR3 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 29.3 Sí Relacionado al indicador PR3 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 29.6 Sí Relacionado al indicador PR6 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 29.7 Sí Relacionado al indicador PR6 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 29.9 No Relacionado al indicador PR7 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 29.10 No Relacionado al indicador PR7 de la Guía de la Global Reporting Initiative
30. Respecto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor/cliente, la empresa: Además de registrar los requerimientos y resolver rápidamente las demandas, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas a los problemas y la utilización de esas informaciones para perfeccionar la calidad de los productos y servicios. Relacionado al indicador PR5 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 30.2 Sí Relacionado a los ítems 4.16 y 4.17 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" y a los indicadores PR1 y PR5 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 30.3 Sí Relacionado al indicador PR5 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 30.8 Sí Relacionado al ítem 4.17 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" y al indicador PR5 de la Guía de la Global Reporting Initiative
- 30.9 Sí Relacionado al indicador PR9 de la Guía de la Global Reporting Initiative

32. Considerando sus posibles impactos en la vida de la comunidad (demanda sobre centros de salud y recreación, guarderías, transporte público, tráfico de vehículos etc.), la empresa:

Procura tomar medidas reparadoras en respuesta a reclamos y requerimientos de la comunidad. Relacionado al indicador SO1 de la Guía de la Global Reporting Initiative

32.1 Sí Relacionado a los ítems 4.14, 4.16 y 4.17 de la sección "Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés" y al indicador SO1 de la Guía de la Global Reporting Initiative

32.3 Sí Relacionado al indicador SO1 de la Guía de la Global Reporting Initiative

32.6 Sí Relacionado al indicador SO1 de la Guía de la Global Reporting Initiative

32.8 Sí Relacionado al indicador SO1 de la Guía de la Global Reporting Initiative

36. Respecto a la financiación de partidos políticos y de candidatos a cargos públicos, la empresa: Cuando financia, lo hace limitando la decisión a los miembros de la alta directiva, dentro de los parámetros establecidos por la legislación. Relacionado al indicador SO6 de la Guía de la Global Reporting Initiative

36.1 No Relacionado al indicador SO6 de la Guía de la Global Reporting Initiative

40.2 Sí Relacionado al indicador SO5 de la Guía de la Global Reporting Initiative

40.3 Sí Relacionado al indicador SO5 de la Guía de la Global Reporting Initiative

4.3. Comparativo: Pacto Global

El Pacto Global, Global Compact, es un programa de la Organización de las Naciones Unidas que busca movilizar la comunidad empresarial internacional en la promoción de diez principios fundamentales, que abordan derechos humanos, derechos laborales, protección ambiental y combate a la corrupción. Esta correlación tiene el afán de explicitar las convergencias y sinergias entre la herramienta y esta importante iniciativa.

Comparativo - Pacto Global

1.2 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

1.3 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

1.4 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

1.5 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

1.6 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

1.20 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

3. Respecto a la estructura organizativa y prácticas de gobierno de la empresa: Además de actuar de acuerdo con la legislación vigente, tiene un consejo de administración o consultivo (o estructura similar) y los reportes financieros son auditados por auditoría externa independiente. Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

3.2 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

3.5 Sí Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial

3.6 Sí Corresponde a los principios 3, 4, 5 y 6 del Pacto Mundial

4.4 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

4.6 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

4.7 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

4.8 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

4.9 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

7. Respecto a la participación de empleados en sindicatos y/o en otras asociaciones de empleados en la relación con sus representantes, la empresa: No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo. Corresponde a los principios 3 y 10 del Pacto Mundial

7.2 Sí Corresponde a los principios 3 y 10 del Pacto Mundial

7.3 Sí Corresponde a los principios 3 y 10 del Pacto Mundial

10. Considerando su contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños, la empresa: Sigue la legislación vigente de protección a la maternidad (y paternidad, sí aplicable), lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados (hombres y mujeres, incluso los tercerizados/ subcontratados) con hijos menores de seis años de edad en procesos de admisión, de promoción o de movilidad interna. Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

11. Por reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad, la empresa: Sigue rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación y se declara en contra de comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno. Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

11.17 Sí Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

11.18 Sí Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

11.19 Sí Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

12. Considerando los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de diferentes orígenes raciales o étnicos, la empresa: Sigue rigurosamente la legislación vigente que prohíbe la discriminación racial o étnica y las formas conexas de intolerancia en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

12.4 Sí Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

13. Con el objetivo de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas, la empresa: Sigue rigurosamente la legislación del país que prohíbe la discriminación en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

14. En sus relaciones con trabajadores tercerizados/ subcontratados y/o con los proveedores de esos servicios, la empresa: Monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la contratación, exigiendo que se hagan los ajustes que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación. Corresponde a los principios 1, 2, 3 y 6 del Pacto Mundial

14.3 Sí Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

15.5 Sí Corresponde a los principios 1, 2, 6 y 10 del Pacto Mundial

15.7 Sí Corresponde a los principios 1, 2, 3, 6 y 10 del Pacto Mundial

17.6 Sí Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

17.7 Sí Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

18. Para conducir procesos de despidos, la empresa: Sigue rigurosamente las legislaciones vigentes y provee al empleado despedido orientaciones sobre procedimientos necesarios. En el caso de necesidad de reducción de personal, procura analizar alternativas de contención (Ej.: busca en otras empresas la posibilidad de transferencia temporal de su excedente de empleados; reducción de carga horaria etc.) y reducción de gastos para evitar el despido en masa. Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

18.2 Sí Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

18.3 Sí Corresponde a los principios 1, 2, 3 y 6 del Pacto Mundial

18.5 Sí Corresponde a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Mundial

25.8 Sí Corresponde a los principios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 del Pacto Mundial

25.9 Sí Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

27. En sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa: Cumple rigurosamente la legislación y posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo forzado, y exige de los proveedores el cumplimiento de la legislación. Corresponde al principio 4 del Pacto Mundial

27.1 Sí Corresponde al principio 4 del Pacto Mundial

27.2 Sí Corresponde al principio 4 del Pacto Mundial

28.3 Sí Corresponde a los principios 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 del Pacto Mundial

29. Considerando la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad y confianza, la empresa: Tiene conciencia de su papel en la formación de valores y estándares de consumo y comportamiento de la sociedad y actúa en forma tal, que su comunicación posibilita la creación de valores positivos en el entorno, para contribuir al desarrollo sostenible. Corresponde a los principios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 del Pacto Mundial

29.2 Sí Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial

29.3 Sí Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial

29.6 Sí Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial

29.7 Sí Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial

30. Respecto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor/cliente, la empresa: Además de registrar los requerimientos y resolver rápidamente las demandas, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas a los problemas y la utilización de esas informaciones para perfeccionar la calidad de los productos y servicios. Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial

30.3 Sí Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial

36.1 No Corresponde al principio 10 del Pacto Mundial

39. Buscando ejercer su ciudadanía por medio de asociaciones y foros empresariales, la empresa: Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a cuestiones de interés público. Corresponde a los principios 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 del Pacto Mundial

40.2 Sí Corresponde a los principios 1 y 2 del Pacto Mundial

4.4. Comparativo: Norma SA8000

La SA8000 es la primera norma orientada a la mejoría de las condiciones laborales, que abarcan los principales derechos de los trabajadores (salud y seguridad, libertad de asociación, límite de horas laborales, compensación, garantías contra el trabajo infantil, trabajo forzado y discriminación) y certifican su cumplimiento por medio de auditorías independientes. Esta norma sigue el estándar ISO, lo que facilita su implementación por las compañías que ya conocen el sistema.

Comparativo - Norma SA8000

1. Respecto a la adopción y alcance de valores y principios éticos: Los valores de la organización están formalizados en una carta de principios, pero están poco incorporados a los procesos de trabajo y a las actitudes/comportamiento de las personas. Corresponde a los requisitos 1, 2, 5, 6 y 9 de la Norma SA 8000

1.2 Sí Corresponde a los requisitos 1, 2, 5, 6 y 9 de la Norma SA 8000

1.3 Sí Corresponde a los requisitos 1, 2, 5, 6 y 9 de la Norma SA 8000

1.4 Sí Corresponde a los requisitos 1, 2, 5, 6 y 9 de la Norma SA 8000

1.5 Sí Corresponde a los requisitos 1, 2, 5, 6 y 9 de la Norma SA 8000

1.20 Sí Corresponde a los requisitos 1, 2, 5, 6 y 9 de la Norma SA 8000

3.5 Sí Corresponde a los requisitos 1, 2, 5 y 6 de la Norma SA 8000

3.6 Sí Corresponde a los requisitos 1, 2, 5, 6 y 9 de la Norma SA 8000

7. Respecto a la participación de empleados en sindicatos y/o en otras asociaciones de empleados en la relación con sus representantes, la empresa: No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo. Corresponde al requisito 4 de la Norma SA 8000

7.2 Sí Corresponde al requisito 4 de la Norma SA 8000

7.3 Sí Corresponde al requisito 4 de la Norma SA 8000

11. Por reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad, la empresa: Sigue rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación y se declara en contra de comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno. Corresponde a los requisitos 5 y 9 de la Norma SA 8000

11.17 Sí Corresponde a los requisitos 5 y 9 de la Norma SA 8000

11.18 Sí Corresponde a los requisitos 5 y 9 de la Norma SA 8000

11.19 Sí Corresponde a los requisitos 5 y 9 de la Norma SA 8000

12. Considerando los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de diferentes orígenes raciales o étnicos, la empresa: Sigue rigurosamente la legislación vigente que prohíbe la discriminación racial o étnica y las formas conexas de intolerancia en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Corresponde a los requisitos 5 y 9 de la Norma SA 8000

12.4 Sí Corresponde a los requisitos 5 y 9 de la Norma SA 8000

13. Con el objetivo de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas, la empresa: Sigue rigurosamente la legislación del país que prohíbe la discriminación en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Corresponde a los requisitos 5 y 9 de la Norma SA 8000

14. En sus relaciones con trabajadores tercerizados/ subcontratados y/o con los proveedores de esos servicios, la empresa: Monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la contratación, exigiendo que se hagan los ajustes que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación. Corresponde a los requisitos 5 y 9 de la Norma SA 8000

14.3 Sí Corresponde a los requisitos 5 y 9 de la Norma SA 8000

15. En su política de remuneración, prestaciones y carrera, la empresa: Respeta y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno. Corresponde al requisito 8 de la Norma SA 8000

15.5 Sí Corresponde al requisito 8 de la Norma SA 8000

15.7 Sí Corresponde al requisito 8 de la Norma SA 8000

16. Con el objetivo de asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, la empresa: Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector. Corresponde al requisito 3 de la Norma SA 8000

16.2 Sí Corresponde al requisito 3 de la Norma SA 8000

25. Para regular sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa: Adopta políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocidas por los grupos de interés y basadas sólo en factores como calidad, precio y plazo. Corresponde al requisito 9 de la Norma SA 8000

25.8 Sí Corresponde al requisito 9 de la Norma SA 8000

25.9 Sí Corresponde al requisito 9 de la Norma SA 8000

27. En sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa: Cumple rigurosamente la legislación y posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo



forzado, y exige de los proveedores el cumplimiento de la legislación. Corresponde a los requisitos 2 y 9 de la Norma SA 8000

27.1 Sí Corresponde a los requisitos 2 y 9 de la Norma SA 8000

27.2 Sí Corresponde a los requisitos 2 y 9 de la Norma SA 8000

28. Respecto a proveedores de igual o menor porte, la empresa: **Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales con base tan sólo en criterios comerciales.**
Corresponde al requisito 9 de la Norma SA 8000

28.3 Sí Corresponde al requisito 9 de la Norma SA 8000

4.5. Comparativo: Metas del Milenio

Las ocho Metas de Desarrollo del Milenio se desdoblaron en 18 objetivos, a los cuales se asocia una serie de indicadores socioeconómicos, asumidos por los países miembros de las Naciones Unidas, a alcanzarse hasta 2015. Esta correlación tiene el objeto de demostrar que las buenas prácticas empresariales pueden contribuir al alcance de esas metas.

Comparativo - Metas del Milenio

1.4 Sí Corresponde a la meta 8 de las Metas del Milenio

3.2 Sí Corresponde a la meta 8 de las Metas del Milenio

3.5 Sí Corresponde a la meta 8 de las Metas del Milenio

3.6 Sí Corresponde a la meta 8 de las Metas del Milenio

10. Considerando su contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños, la empresa: **Sigue la legislación vigente de protección a la maternidad (y paternidad, sí aplicable), lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados (hombres y mujeres, incluso los tercerizados/ subcontratados) con hijos menores de seis años de edad en procesos de admisión, de promoción o de movilidad interna.** Corresponde a las metas 2, 4 y 5 de las Metas del Milenio

10.4 Sí Corresponde a las metas 4 y 6 de las Metas del Milenio

10.5 Sí Corresponde a la meta 2 de las Metas del Milenio

10.16 Sí Corresponde a las metas 4 y 5 de las Metas del Milenio

11. Por reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad, la empresa: Sigue rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación y se declara en contra de comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno. Corresponde a la meta 3 de las Metas del Milenio

13. Con el objetivo de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas, la empresa:

Sigue rigurosamente la legislación del país que prohíbe la discriminación en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Corresponde a la meta 3 de las Metas del Milenio

16. Con el objetivo de asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, la empresa:

Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.

Corresponde a las metas 5 y 6 de las Metas del Milenio

18. Para conducir procesos de despidos, la empresa: Sigue rigurosamente las legislaciones vigentes y provee al empleado despedido orientaciones sobre procedimientos necesarios. En el caso de necesidad de reducción de personal, procura analizar alternativas de contención (Ej.: busca en otras empresas la posibilidad de transferencia temporal de su excedente de empleados; reducción de carga horaria etc.) y reducción de gastos para evitar el despido en masa. Corresponde a la meta 1 de las Metas del Milenio

18.2 Sí Corresponde a la meta 1 de las Metas del Milenio

18.3 Sí Corresponde a la meta 1 de las Metas del Milenio

18.5 Sí Corresponde a la meta 1 de las Metas del Milenio

27. En sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa: Cumple rigurosamente la legislación y posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo forzado, y exige de los proveedores el cumplimiento de la legislación. Corresponde a la meta 1 de las Metas del Milenio

27.1 Sí Corresponde a la meta 1 de las Metas del Milenio

27.2 Sí Corresponde a la meta 1 de las Metas del Milenio

39. Buscando ejercer su ciudadanía por medio de asociaciones y foros empresariales, la empresa: Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a cuestiones de interés público. Corresponde a la meta 8 de las Metas del Milenio

39.2 Sí Corresponde a la meta 8 de las Metas del Milenio

40.3 Sí Corresponde a la meta 8 de las Metas del Milenio

ANEXO 4



Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria Versión 1.0 es una publicación puesta a disposición por el IARSE (Instituto Argentino

de Responsabilidad Social Empresaria). Comprende los INDICADORES PLARSE comunes a todos los países de la región que

forman parte del programa y la adaptación a la realidad y contexto legal de Argentina de los INDICADORES DE RESPONSABILIDAD

SOCIAL EMPRESARIA, publicados anualmente por el Instituto ETHOS de Brasil.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – IARSE

Almirante Brown 245 (X5002IWE)

Córdoba – Argentina

Tel/Fax: 54 – 351 – 4110600

Web Site: www.iarse.org

Mail: mail@iarse.org

Responsables de la presente Edición :

Alicia Rolando de Serra, Luis A. Ulla, Alejandro Roca

Colaboraron con la adaptación y corrección:

Edgar Serra - Enrique Camussi

Agradecimientos:

AI PROGRAMA LATINOAMERICANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (PLARSE) promovido por el Instituto ETHOS,

Fundación AVINA, la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo y Forum Empresa, y a las organizaciones participantes



del programa: ADEC - Paraguay, CCRE - Colombia, CERES - Ecuador, Fundación COBORSE - Bolivia, Instituto ETHOS -

Brasil, PERU 2021 - Perú, UNIRSE - Nicaragua por haber autorizado la distribución del componente de los Indicadores PLARSE de

la presente edición.

Al Instituto Ethos, sus autoridades y equipo de colaboradores el apoyo técnico brindado en la presente edición.

A las empresas de Argentina que, mediante su patrocinio, han hecho posible la edición de estos materiales.

Diseño y Gráfica:

Estudio Artwork

General Paz 323 - Oficina 1

Córdoba - Argentina

Tel./Fax: 54 - 351 - 4117180

artwork@estudioartwork.com

Queda hecho el depósito que marca la Ley N° 11.723

Derechos reservados.

Prohibida su reproducción total o parcial.

Impreso en Argentina.

ISBN: 987-22353-4-1

Se terminó de imprimir en los talleres gráficos de Gráfica Pugliese Siena en el mes de junio 2009

Pugliese Siena S.H.

Producción Gráfica Integral

Sarachaga Oeste 122 - B° Alta Córdoba.

CP: X5001AMD - Córdoba - Argentina

Tel/Fax: 54 - 351- 4720812 / 4739897

administracion@offsetpugliesesiena.com.ar

offsetpugliesesiena@offsetpugliesesiena.com.ar

www.offsetpugliesesiena.com.ar

® Registro de Propiedad Intelectual a favor del IARSE © Form. N° 134578 - S.A.L.A.C.-, Mayo de 2009. Queda totalmente prohibida



su reproducción total o parcial sin expresa autorización por escrito del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria

(IARSE).

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria

(IARSE) se crea a mediados del año 2002 con la misión de “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad

Social Empresaria (RSE) para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina, trabajando junto a las empresas a través de redes de información, intercambio de experiencias y colaboración mutua”.

Partiendo de concebir a la Responsabilidad Social Empresaria como modelo de gestión que contempla los impactos económicos, ambientales y sociales derivados de la actividad empresarial, el Instituto crea valor para las empresas y la sociedad trabajando junto al mundo de los negocios, genera herramientas de gestión y mecanismos de información e intercambio de experiencias.

Promueve, además, la colaboración mutua entre las compañías que han decidido hacer de su conducta responsable un valor a partir del cual contribuir a la construcción de una sociedad más justa y sustentable.

El IARSE produce información, conocimiento, divulga buenas prácticas, trabaja en red y establece alianzas con otras organizaciones comprometidas con la promoción de RSE en Argentina y en la región, para facilitar el compromiso gradual y creciente del mundo de los negocios con una gestión ética y socialmente responsable.

Actividades y Servicios del IARSE:

- Promoción y difusión del concepto y la práctica de la RSE y su evolución.



- Desarrollo y publicación de herramientas de gestión.
- Intercambio de experiencias y networking entre pares que practican la RSE.
- Apoyo y asistencia técnica a asociaciones regionales que promueven y difunden la RSE en sus respectivas regiones.
- Acompañamiento y orientación a las empresas en la planificación estratégica de la RSE alineada al negocio.
- Edición de un boletín electrónico quincenal que reciben más de 55 mil suscriptores.
- Portal de noticias, artículos e investigaciones sobre RSE en el sitio www.iarse.org.
- Visibilidad a las mejores prácticas de RSE llevadas adelante por las empresas y cooperativas.
- Acompañamiento y orientación a cooperativas en sus estrategias de RSE.
- Acompañamiento a las empresas en sus planes y proyectos de Inversión Social Privada (ISP) y Negocios Inclusivos (NI).
- Capacitación en RSE a través de una nutrida agenda de cursos, talleres y conferencias nacionales e internacionales.
- Cursos y talleres para docentes universitarios y periodistas.

Creado con el apoyo inicial de las Fundaciones W. K. Kellogg, de Estados Unidos, y AVINA, de Suiza, hoy posee un destacado y creciente grupo de empresas que lo apoyan en el cumplimiento de su misión institucional.

Nuestros Miembros

Las siguientes compañías y entidades creen en el surgimiento de una idea renovada sobre el rol de la empresa en la sociedad y han decidido participar activamente como empresas-miembro de nuestro Instituto:



ORO: ACCOR SERVICES ARGENTINA - ADECCO - GRUPO
 ARCOR - BANCO GALICIA - BANCO ITAÚ - C&A - CADENA 3
 ARGENTINA - FUNDACIÓN DE LA CUENCA/GRUPO UNIDOS
 FUNDACION IRSA - GLACIAR PESQUERA - GRUPO CODERE
 GRUPO LUCCI - GRUPO PROMINENTE - GRUPO SANCOR
 SEGUROS - IBM ARGENTINA - INFOXEL - INTERSERVICES
 KIMBERLY CLARK ARGENTINA - LA NACIÓN - LA VOZ DEL
 INTERIOR - HIPERMERCADO - LIBERTAD - LIMECO - LOMA
 NEGRA - MANPOWER ARGENTINA - MAPFRE ARGENTINA
 METANOIA - MOVISTAR - NATURA - NEW CHOICE - NOBLEZA
 PICCARDO - ORACLE ARGENTINA - PEPSICO DE ARGENTINA
 PETROBRAS REFINOR - REPSOL YPF - RÍO URUGUAY
 SEGUROS - SAN JUAN / MAR DEL PLATA - STANDARD BANK
 TELECOM ARGENTINA - TELEFONICA DE ARGENTINA - THE
 HADA GROUP

PLATA: ALCO-CANALE - ALTO PARANÁ - BANCO PATAGONIA
 CARBOCLOR - CARREFOUR ARGENTINA - CONSEJO
 PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL - ESTUDIO
 ARTWORKGAS NATURAL BAN - GATICA & CHASSEING
 ABOGADOS - GRUPO BURCO - GRUPO LOS GROBO
 LABORATORIOS ANDROMACO - MATRICERÍA AUSTRAL
 PERSPECTIVAS SOCIALES - PHILIPS ARGENTINA
 PROVINCIA ART - SALAS, RUSCELLI, SOBRERO
 CONSULTORES - TRANSPORTADORA DE GAS DEL NORTE

BRONCE: ACTIVAR CONSULTORES OCUPACIONALES
 ALTA TECNOLOGÍA ALIMENTARIA - APEX SYKES - ARGENTUM
 CONSULTING - CAPITAL POST - CLIBA - COLEGIO
 UNIVERSITARIO DE PERIODISMO - CONGELARG
 CURTIEMBRES FONSECA S.A. - EL TEJAR S.A. - ELLMANN,



SUEIRO & ASOCIADOS - ERMOPLAS S.R.L - INTI ZEN
 KADICARD - MOLINOS RIO DE LA PLATA - NATURAL STONES
 S.A. - PIN S.A. - PINTURERIAS FIMA - PIROSKA MELEG y
 ASOCIADOS - - QUADE SRL - RODE - RUCA PANEL SRL
 TABACAL AGROINDUSTRIA - UNIMIN - UNIVERSIDAD FASTA
 VALE / POTASIO RIO COLORADO

Indicadores de Responsabilidad Social Empresari a

Presentación.....7

Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo
11

Público Interno
21

Medio Ambiente.....43

Proveedores.....51

Consumidores y Clientes.....57

Comunidad.....63

Gobierno y Sociedad
69

Plantilla de autoevaluación
75

Índice

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Los Indicadores RSE, son una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo. Son



un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso esencialmente interno a la empresa.

Lanzados por el Instituto ETHOS de Brasil en 2000, fueron adoptados como base de referencia para el desarrollo de indicadores

de otras organizaciones de RSE en Latinoamérica, tal como viene haciendo IARSE en sucesivas ediciones desde el año 2003.

De estas experiencias, del trabajo en alianza con las organizaciones de RSE locales y con el apoyo técnico del Instituto ETHOS,

surgió el componente de **Indicadores del PROGRAMA LATINOAMERICANO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

(PLARSE) que tiene por objetivo la utilización de un único patrón de indicadores de RSE para todos los países de América

Latina que forman parte del programa.

Los indicadores de RSE - PLARSE han sido formulados de modo tal que contemplan los aspectos comunes a la gestión de

RSE en el contexto latinoamericano y comprenden el componente cuestionario referido a los INDICADORES EN PROFUNDIDAD

(ETAPAS).

Complementariamente, la presente edición también refiere a preguntas particulares, INDICADORES BINARIOS Y CUANTITATIVOS,

que responden al contexto y realidad local de la RSE en Argentina.

El **PLARSE** <http://www.plarse.org> es una realización del Instituto **ETHOS** en alianza con la Fundación

Avina, la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) y el Forum Empresa y

tiene como objetivo fortalecer el movimiento de responsabilidad social empresarial en Latinoamérica, por

medio del intercambio de conocimiento y experiencias entre las organizaciones participantes y por la consolidación

de alianzas que contribuyan para la creación de un ambiente favorable a la gestión socialmente

responsable en la región.

Las organizaciones participantes del programa son:

- **Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) – Paraguay**
- **Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) - Colombia**

- **Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) – Ecuador**
- **Corporación Boliviana de RSE (COBORSE) – Bolivia**
- **Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) - Argentina**
- **Instituto ETHOS – Brasil**
- **Perú 2021 – Perú**
- **Unión Nicaragüense para la RSE (UNIRSE) - Nicaragua**

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Estructura del Cuestionario

El cuestionario está organizado en siete grandes temas:

- **Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo**

AUTORREGULACIÓN DE LA CONDUCTA

- Compromisos Éticos
- Arraigo en la Cultura Organizativa
- Gobierno Corporativo

RELACIONES TRANSPARENTES CON LA SOCIEDAD

- Relaciones con la Competencia
- Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)
- Balance Social/ Memoria de RSE/ Reporte de Sostenibilidad
- **Público Interno**

DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN

- Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados
- Gestión Participativa

RESPECTO AL INDIVIDUO

- Compromiso con el Futuro de los Niños
- Compromiso con el Desarrollo Infantil
- Valoración de la Diversidad
- Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial



- Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género
- Relaciones con Trabajadores Tercerizados/Subcontratados [no aplicable en Ecuador]

TRABAJO DECENTE

- Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera
- Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo
- Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad
- Conducta Frente a Despidos
- Preparación para Jubilación
- **Medio Ambiente**

RESPONSABILIDAD FRENTE A LAS GENERACIONES FUTURAS

- Compromiso con la Mejora de la Calidad Ambiental
- Educación y Concientización Ambiental

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO AMBIENTAL

- Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios
- Sustentabilidad de la Economía Forestal
- Minimización de Entradas y Salidas de Insumos
- **Proveedores**

SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y ALIANZA CON PROVEEDORES

- Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores
- Trabajo Infantil en la Cadena Productiva
- Trabajo Forzado en la Cadena Productiva
- Apoyo al Desarrollo de Proveedores
- **Consumidores y Clientes**

DIMENSIÓN SOCIAL DEL CONSUMO

- Política de Comunicación Comercial
- Excelencia de la Atención



- Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios

- **Comunidad**

RELACIONES CON LA COMUNIDAD LOCAL

- Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno
- Relaciones con Organizaciones Locales

ACCIÓN SOCIAL

- Financiamiento de la Acción Social
- Involucramiento con la Acción Social

- **Gobierno y Sociedad**

TRANSPARENCIA POLÍTICA

- Contribuciones para Campañas Políticas
- Construcción de la Ciudadanía por las Empresas
- Prácticas Anticorrupción y Anticoima

LIDERAZGO SOCIAL

- Liderazgo e Influencia Social
- Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales

Indicadores de Responsabilidad Social Empresari a

Se optará por sólo una de las cuatro etapas, la que más se acerca a la realidad de su empresa. Cada etapa presupone el cumplimiento del nivel anterior. En caso de que ninguno de los cuadros corresponda a la realidad de la compañía, se consignará uno de los siguientes motivos:

- Nunca hemos tratado este asunto antes
- No consideramos su aplicación en nuestra empresa

Al señalar la segunda opción, es importante explicitar el porqué, expresando una justificación en el espacio reservado para comentarios. Al elegir esta alternativa, automáticamente se consideran no aplicables las informaciones adicionales correspondientes.



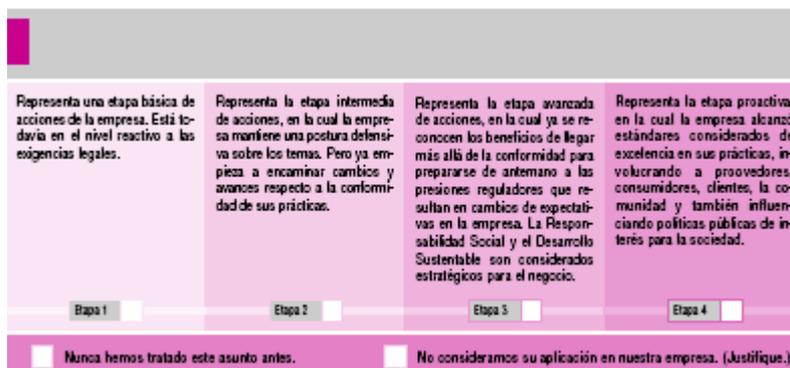
Indicadores Binarios (Informaciones Adicionales):

Se compone de preguntas de respuesta binaria (sí o no) y cualifican el estadio seleccionado en los Indicadores en Profundidad. Sirven para la validación y profundización de la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa y contribuyen a la comprensión de las prácticas que pueden incorporarse a la gestión de los negocios.

Para una correcta autoevaluación, estos indicadores deben ser completados obligatoriamente, excepción hecha en los casos que el indicador de profundidad correspondiente no sea aplicable a la realidad de la empresa.

Cada uno de los indicadores se divide a su vez en:

Indicadores de Profundidad: permiten evaluar la etapa actual de la gestión de RSE de la empresa. Son los **INDICADORES DE RSE DE PLARSE**, de aplicación común a todos los países de la región que participan del programa. Está representado por cuatro cuadros contiguos que expresan estadios de determinada práctica, evolucionando desde una primera a una cuarta etapa, a fin de poder identificar fácilmente en qué estadio de la práctica se encuentra la empresa, tal como se describe a continuación:





Se optará por sólo una de las cuatro etapas, la que más se acerca a la realidad de su empresa. Cada etapa presupone el cumplimiento del nivel anterior. En caso de que ninguno de los cuadros corresponda a la realidad de la compañía, se consignará uno de los siguientes motivos:

- Nunca hemos tratado este asunto antes
- No consideramos su aplicación en nuestra empresa

Al señalar la segunda opción, es importante explicitar el porqué, expresando una justificación en el espacio reservado para comentarios. Al elegir esta alternativa, automáticamente se consideran no aplicables las informaciones adicionales correspondientes.

Indicadores Binarios (Informaciones Adicionales):

Se compone de preguntas de respuesta binaria (sí o no) y cualifican el estado seleccionado en los Indicadores en Profundidad. Sirven para la validación y profundización de la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa y contribuyen a la comprensión de las prácticas que pueden incorporarse a la gestión de los negocios.

Para una correcta autoevaluación, estos Indicadores deben ser completados obligatoriamente, excepción hecha en los casos que el indicador de profundidad correspondiente no sea aplicable a la realidad de la empresa.

Indicadores Cuantitativos:

Proponen el relevamiento sistemático de datos. Con ellos, se pueden conformar series anuales para cruzar con otros datos relevantes para la empresa. No todos los indicadores presentan datos cuantitativos; no obstante ello, estos datos serán seguramente de utilidad para el monitoreo interno de la empresa y hacen a la consistencia de la planificación de nuevos objetivos y metas en materia de RSE.

En conjunto esta estructura permite que la empresa planee el modo de fortalecer su compromiso con la responsabilidad social. La disposición en escala provee parámetros para los pasos siguientes. Señala, junto a los indicadores binarios (informaciones adicionales) y cuantitativos, directrices para el establecimiento de metas de perfeccionamiento en el universo de cada tema.

Instrucciones para completar el cuestionario

Es conveniente que el coordinador o facilitador interno sea la (s) persona (s) más relacionada al tema y que cuente con una visión integrada de las áreas de la empresa,

que tenga capacidad para recabar y sistematizar datos e interpretarlos en el marco de la gestión estratégica de la empresa. Se aconseja que el proceso involucre sólo

a participantes internos para legitimar la reflexión que propicia la aplicación de los Indicadores. Sin embargo, se puede también recurrir a facilitadores externos, siempre

y cuando lidere el proceso un facilitador interno.

NOTAS

Proponen el relevamiento sistemático de datos. Con ellos, se pueden conformar series anuales para cruzar con otros datos relevantes para la empresa. No todos los indicadores presentan datos cuantitativos; no obstante ello, estos datos serán seguramente de utilidad para el monitoreo interno de la empresa y hacen a la consistencia de la planificación de nuevos objetivos y metas en materia de RSE.

En conjunto esta estructura permite que la empresa planee el modo de fortalecer su compromiso con la responsabilidad social. La disposición en escala provee parámetros para los

pasos siguientes. Señala, junto a los indicadores binarios (informaciones adicionales) y cuantitativos, directrices para el establecimiento de metas de perfeccionamiento en el universo de cada tema.

Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo



Autorregulación de la conducta

- Indicador 1 – Compromisos Éticos
- Indicador 2 – Arraigo en la Cultura Organizativa
- Indicador 3 – Gobierno Corporativo

Relaciones transparentes con la Sociedad

- Indicador 4 – Relaciones con la Competencia
- Indicador 5 – Diálogo e Involucramiento de los grupos de interés (Stakeholders)
- Indicador 6 – Balance Social/ Memoria de RSE/ Reporte de Sostenibilidad

de las personas.

Los valores y principios de la organización

Compromisos éticos

1 Respeto a la adopción y alcance de valores y principios éticos:

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>Los valores de la organización están formalizados en una carta de principios, pero están poco incorporados a los procesos de trabajo y actitudes/comportamiento de las personas.</p> | <p>Los valores y principios de la organización existen en documento formal que cuenta con proceso de difusión sistemático enfocado en el público interno bajo la responsabilidad de persona o área responsable.</p> | <p>La organización posee un código de conducta (en el/los idiomas) local(es) y adaptado al contexto local, en el caso de las multinacionales) y tiene programa de orientación y entrenamiento para los empleados de todos los niveles jerárquicos para garantizar que los valores y principios se incorporen a los procesos de trabajo y a las actitudes/comportamiento de las personas. Tales acciones están formalmente a cargo de una persona o área responsable.</p> | <p>Además de eso, el código de conducta de la organización prevé la participación de empleados, de los principales grupos de interés en su revisión y está sometido a control y auditoría periódicos. La responsabilidad de esas acciones está formalmente a cargo de un equipo multidisciplinario.</p> |
| Etapa 1 <input type="checkbox"/> | Etapa 2 <input type="checkbox"/> | Etapa 3 <input type="checkbox"/> | Etapa 4 <input type="checkbox"/> |

Nunca hemos tratado este asunto antes. No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

INFORMACIONES ADICIONALES

| La empresa: | Si | No |
|---|----|----|
| 1.1. ¿expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas? | | |
| El código de ética y/o la declaración de valores de la organización: | | |
| 1.2. ¿contemplan las siguientes partes interesadas: empleados, proveedores, medio ambiente, consumidores/clientes, comunidad, gobierno y accionistas minoritarios? | | |
| 1.3. ¿prohíben expresamente la utilización de prácticas ilegales (como corrupción, extorsión, coima, doble caja) para la obtención de ventajas comerciales? | | |
| 1.4. ¿son explícitos con referencia al compromiso ético en la gestión de las informaciones de carácter privado obtenidas durante los procesos de la empresa en su interacción con sus diversos públicos (clientes, empleados, proveedores, etc.)? | | |
| El código de ética y/o la declaración de valores de la organización cubre asuntos como: | | |
| 1.5. ¿cumplimiento de las leyes y pago de impuestos? | | |
| 1.6. ¿coimas, pagos o recibos cuestionables? | | |
| 1.7. ¿reglas explícitas en la relación con funcionarios públicos? | | |
| 1.8. ¿conflicto de intereses, donaciones? | | |
| 1.9. ¿corrupción activa en actividades en Argentina o en el extranjero? | | |
| 1.10. ¿corrupción pasiva? | | |
| 1.11. ¿improbidad administrativa? | | |
| 1.12. ¿fraude en concursos públicos? | | |
| 1.13. ¿límite de las actividades y contribuciones políticas? | | |
| 1.14. ¿relaciones con la comunidad? | | |

| El código de ética y/o la declaración de valores de la organización cubre asuntos como: | Si | No |
|--|----|----|
| 1.15. ¿nepotismo? | | |
| 1.16. ¿procesos judiciales y arbitrajes? | | |
| 1.17. ¿prevención y tratamiento de fraudes? | | |
| 1.18. ¿son explícitos en relación al compromiso de transparencia y veracidad de las informaciones brindadas a todas las partes interesadas? | | |
| 1.19. ¿posee un comité, consejo o responsable(s) formal(es) que se ocupe de las cuestiones éticas internas? | | |
| 1.20. ¿posee un comité, consejo o responsable(s) formal(es) que se ocupe de las cuestiones éticas reconocidas exteriormente? | | |
| 1.21. ¿estimula la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización y la actitud individual de sus empleados? | | |
| 1.22. ¿vincula expresamente la actuación de asesores jurídicos y contables al código de ética /declaración de principios? | | |
| 1.23. ¿más allá de atender todas las legislaciones vigentes para su ejercicio y estar al día con todos los impuestos, tiene procedimientos para que todos sus empleados o conozcan las leyes que están vinculadas al ejercicio de las actividades de la organización o en beneficio propio para que puedan cumplirlas integralmente? | | |
| 1.24. ¿viene implantando, consolidando y divulgando procedimientos internos para efectuar consultas jurídicas a instituciones aplicables a sus actividades en su condición de contribuyente del Estado, en el ejercicio de su ciudadanía corporativa y en su condición de integrante de la comunidad, proveedor, cliente o consumidor, etc.? | | |

Arraigo en la Cultura Organizativa

Los valores se transmiten esporádicamente

o en momentos

específicos (contratación de

empleados, proceso de auditoría),

con el foco centrado en

el público interno.

Existen procesos sistemáticos de

difusión de los valores con el foco

centrado en el público interno.

Además de eso, la adopción de

esos valores y principios es auditada,

y verificada periódicamente

y los empleados son estimulados

a contribuir con su

monitoreo.

Además de eso, todos los aliados

externos son estimulados

a replicar el mismo proceso en

la cadena productiva.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto a la eficacia de la diseminación de los valores y principios éticos de la empresa :

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

Sí No

2.1. ¿Las cuestiones éticas son abordadas en encuestas de clima organizacional, por evaluación 360° o herramientas

análogas?

2.2. ¿Los empleados de la empresa demuestran familiaridad en su día a día con los temas y conductas contemplados en

el código de ética, aplicándolos espontáneamente?

2.3. ¿La estructura organizacional desarrolló procedimientos para lidiar con denuncias y resolución de conflictos relacionados

al incumplimiento de su código de conducta y/o su declaración de valores?

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Gobierno Corporativo³

Además de actuar de acuerdo con la legislación vigente, tiene un consejo de administración o consultivo (o estructura similar) y los reportes financieros son auditados por auditoría externa independiente.

El consejo de administración o consultivo (o estructura similar) tiene compromisos, políticas explícitas y mecanismos formales que aseguran la integridad de los informes financieros, priorizando la transparencia en las prestaciones de cuentas y otras informaciones.

INFORMACIONES ADICIONALES

La alta dirección de la empresa:



3.1. ¿cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de sus integrantes?

3.2. ¿posee estructura que contemple comité de auditoría⁴, auditoría externa independiente, buscando: asegurar el control

de la propiedad sobre la gestión; prevenir/cohibir abusos de poder de sus integrantes, fraudes por uso de información

privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de intereses; desanimar el soborno y otras prácticas de corrupción,

la creación de “contabilidades paralelas” o de cuentas secretas y la elaboración de documentos que no reflejen

verdaderamente las transacciones que reportan?

3.3. ¿para nombrar miembros del comité de auditoría tiene en consideración habilidades, conocimientos, especialización

e independencia para orientar el direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo cuestiones relativas a oportunidades

y riesgos ambientales y sociales y monitorear la actuación de la gestión (directiva)?

3.4. ¿utiliza estudios, encuestas y el apoyo de especialistas para fundamentar mejor la resolución de dilemas éticos, socioambientales

y relativos a derechos humanos?

3.5. ¿incluye el respeto a los derechos humanos⁵ como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones?

3.6. ¿orienta sus operaciones en concordancia con las declaraciones de principios de la Organización Internacional del

Trabajo (OIT)⁶?

3.7. ¿orienta sus operaciones en concordancia con las directrices para empresas multinacionales de la Organización para

la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)⁷?

3.8. ¿orienta sus operaciones en concordancia con los principios del Pacto Global⁸ y/o en apoyo a las Metas del Milenio⁹?

3.9. ¿la declaración de la visión y la estrategia de la organización contempla contribuciones y dilemas de la empresa en

lo que se refiere al desarrollo sustentable?

3.10. ¿existe una estrategia formal de RSE dentro del mapa estratégico de la compañía?

Sí No

Además de eso, tiene políticas

explícitas para promover

tratamiento adecuado al derecho



de voto y tratamiento justo
 y equitativo a los socios, con
 resultados monitoreados y
 evaluados periódicamente.
 Además de lo expuesto en las
 etapas anteriores, la alta administración
 (consejo y directores)
 incorpora criterios de orden
 socioambiental en la
 definición y gestión del negocio
 y tiene como norma oír, evaluar
 y considerar las preocupaciones,
 críticas y sugerencias
 de los grupos de interés en
 asuntos que las involucren.
 Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto a la estructura organizativa y prácticas de gobierno de la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapas 1 Etapas 2 Etapas 3 Etapas 4

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

La alta dirección de la empresa:

3.11. ¿existen objetivos cuantificados de RSE dentro de las estrategias funcionales de las distintas áreas de la empresa

(compras, logística, proveedores, etc.)?

3.12. ¿existe un esquema de capacitación formal en RSE, dentro de la estrategia de desarrollo de capital humano de la

compañía?

3.13. ¿existen indicadores de sustentabilidad en el Tablero de Control de la compañía?

3.14. ¿existe una base cultural que permita incorporar partidas presupuestarias significativas para actividades de RSE?

Sí No

3.15. Número de miembros del Directorio

3.16. Porcentual del Directorio formado por consejeros independientes, sin cargos ejecutivos

3.17. Porcentual de mujeres en el Directorio

2002 2007 8 2009 2010

Relaciones con la competencia

Sigue las prácticas de precio y competencia comunes al mercado, cumple con la legislación y busca un posicionamiento leal.

Posee reglas explícitas y declaradas sobre competencia desleal discutiendo periódicamente (o cuando es necesario) con el público interno sobre su postura ante la competencia.

Asume el compromiso público de combate a la competencia desleal. Discute su postura con proveedores y clientes, alertándolos para las cuestiones de la competencia leal, y participa en asociaciones de empleados en la discusión de esos aspectos.

Ejerce posición de liderazgo en su segmento en discusiones relacionadas a la búsqueda de



estándares de competencia cada vez más elevados (combate a la formación de trusts y cárteles, prácticas desleales de comercio, fraude en licitaciones y espionaje empresarial).

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto a las políticas de relación con la competencia u organización del mismo propósito, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

4.1. ¿los principios relacionados a la competencia leal constan en el código de conducta y/o en la declaración de valores

de la empresa?

Sí No

INFORMACIONES ADICIONALES

RELACIONES TRANSPARENTES CON LA SOCIEDAD

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

La política sobre competencia desleal aborda los siguientes ítems:

La empresa:

4.2. ¿expone públicamente, y con frecuencia, sus principios en relación a la competencia (por ejemplo, por medio de su

sitio de Internet, de material institucional, del informe anual, etc.)?

4.3. ¿posee una política de no utilización de la demostración de los defectos o deficiencias de los productos o servicios

de la competencia para promover sus productos y servicios?

4.4. ¿la política sobre competencia desleal alcanza a la cadena productiva de la empresa?



4.5. ¿Piratería?

4.6. ¿Evasión fiscal?

4.7. ¿Contrabando?

4.8. ¿Adulteración de productos o marcas?

4.9. ¿Falsificación de productos?

4.10. ¿en los últimos tres años, fue advertida o sancionada por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia¹⁰

(CNDC) por prácticas de competencia desleal?

4.11. ¿en los últimos tres años, fue denunciada por organizaciones gubernamentales o de la sociedad civil de defensa al

consumidor por irregularidades en sus procesos, servicios o productos?

Sí No

Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés

(Stakeholders)¹¹

Está consciente de la importancia del diálogo y del compromiso de los grupos de interés para el éxito del negocio. Lo que implica que conoce los dilemas específicos y atributos de sus grupos de interés (empleados, clientes y consumidores, accionistas o inversionistas) y estableció canales de diálogo para mantener esas relaciones.

Conoce los dilemas específicos y atributos relacionados a todos los grupos de interés por medio de mapeo periódico y establece mecanismos de diálogo e involucramiento con ellos, con el fin de remediar impactos socioambientales ocasionados por sus actividades. Esto se realiza por medio de equipos preparados para poner en marcha los planes de contingencia necesarios.

Además de priorizar el involucramiento

y el diálogo constante

con sus grupos de interés,

adopta una estrategia de gestión

de la información y conocimiento

para “interiorizar los

impactos socioambientales”



negativos ocasionados por sus actividades como base para la redefinición de políticas, procesos de gestión o producción. Por medio de utilización de herramientas y políticas específicas, dialoga e involucra a los grupos de interés en forma estructurada en reflexiones previas sobre sus actividades, procesos y acciones para prevenir, minimizar o eliminar los impactos socioambientales negativas que podrá ocasionar la organización. Además de eso, una tercera parte audita el proceso de diálogo y compromiso. Nunca hemos tratado este asunto antes.

Considerando sus impactos sobre distintos grupos de la sociedad, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

5.1. ¿mantiene comunicación con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios?



5.2. ¿tiene políticas y/o procedimientos para responder prontamente a cualquier sugerencia, reclamo, esfuerzo o demanda

de sus partes interesadas?

5.3. ¿el proceso de diálogo y compromiso de las partes interesadas cuenta con indicadores de desempeño para monitoreo

de las relaciones?

5.4. ¿tiene políticas para que los indicadores/datos/informaciones obtenidos del proceso de diálogo y compromiso de las

partes interesadas sean comparables, confiables, relevantes y comprensibles por sus partes interesadas?

5.5. ¿esos indicadores/datos/informaciones son utilizados en el proceso de planeamiento general de la empresa?

5.6. ¿esos indicadores/datos/informaciones son insertados en el balance social de la empresa?

5.7. ¿utiliza metodologías de diálogo estructurado con las partes interesadas, tales como la Norma AA1000¹² o similares?

Sí No

Balance Social/ Memoria de RSE / Reporte de Sostenibilidad¹³

Elabora sin regularidad definida

un balance social con informaciones

sobre sus acciones sociales

y ambientales.

Elabora anualmente un balance

social, que describe sus acciones

sociales y ambientales e incorporando

aspectos cuantitativos.

Produce con amplio involucramiento

interno el balance

social o reporte de sostenibilidad

fácilmente accesible, que

aborda aspectos sociales, ambientales

y económicos de sus

actividades, con tan sólo resultados



favorables.

Se elabora un balance social o reporte de sostenibilidad con involucramiento de los grupos de interés externos, que integra las dimensiones sociales, ambientales y económicas de sus actividades e incluye resultados desfavorables y los respectivos desafíos, con metas para el próximo periodo.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto a la elaboración de informe sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales de sus actividades,

la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

6.1. ¿las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros?

6.2. ¿las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros?

Sí No

INFORMACIONES ADICIONALES

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

Al producir el balance social la empresa tiene en consideración los principios.:

6.3. ¿en el proceso de elaboración del balance social, la empresa involucra por lo menos a cuatro de los siguientes partes



interesadas: comunidad, público interno, consumidores y clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general (por

ejemplo, por medio de contactos con organizaciones de defensa del medio ambiente, sindicatos, entidades orientadas a

la salud pública o defensa de los derechos humanos, etc.)?

6.4. ¿la empresa incorpora en el balance social críticas, sugerencias y declaraciones de las partes interesadas?

6.5. ¿el proceso de divulgación del balance social contempla por lo menos cuatro de las siguientes partes interesadas:

público interno, comunidad, consumidores y clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general?

6.6. ¿la empresa expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales de sus actividades vía

Internet?

6.7. ¿la empresa contempla en su balance social datos e indicadores de monitoreo de la distribución de la riqueza, la demostración

de valor agregado, por ejemplo?

6.8. ¿los datos recolectados y utilizados para el balance social son empleados en la planificación estratégica de la

empresa?

6.9. ¿Inclusión?

6.10. ¿Relevancia y Materialidad?

6.11. ¿Transparencia?

6.12. ¿Alcance?

6.13. ¿Equilibrio?

6.14. ¿Comparabilidad?

6.15. ¿Exactitud?

6.16. ¿Periodicidad?

6.17. ¿Claridad?

6.18. ¿Verificabilidad?

Sí No

6.19. Liste las partes interesadas (Ej.: público interno, proveedores, comunidad, gobierno y sociedad, etc.) comprendidas en la elaboración del balance social

6.20. Liste las partes interesadas contempladas en el demostrativo de distribución de la riqueza



2007 2008 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

1 Ciudadanía Corporativa

- Es la forma de conducta de la empresa que refleja un comportamiento responsable y proactivo, tanto en los negocios como en el trato con todos sus integrantes, respecto a las comunidades, sociedad y medio ambiente natural (Logan, Roy y Regelbrugge).
- Es el proceso mediante el cual una compañía desarrolla y administra las relaciones con sus stakeholders (Waddock y Smith).

2 Esta auditoría puede ser interna o externa y puede ser realizada por consultoría o profesionales especializados.

3 Los debates sobre gobernabilidad corporativa en América Latina y en todo el mundo, se concentran en las sociedades de capital abierto y en las empresas que, aunque de capital cerrado, tienen potencial para la apertura de su capital a corto plazo. (...) Sin embargo, (...) la buena gobernabilidad corporativa constituye un motivo relevante de preocupación también para las sociedades de capital cerrado, pues la mayor parte de ellas aún depende del autofinanciamiento, de operaciones de private equity y del sistema bancario para obtener los recursos necesarios para su expansión y crecimiento. Las sociedades de capital cerrado (en general, empresas familiares o de propiedad de sus propios fundadores) deben adoptar prácticas coherentes de contabilidad y auditoría, bien como controles adecuados y administración y planificación estratégica, si quieren preservar su competitividad.” (Fuente: Informe Oficial sobre Gobernabilidad Corporativa en América Latina, de la OCDE).

<http://www.oecd.org>

4 Ley 19.550 y sus modificatorias - Ley 22.903 (1983) (“Ley de Sociedades Comerciales” o “LSC”): abarca aspectos tales como constitución, reglas contables, fusiones, escisiones y relaciones de control entre sociedades, activos, emisión de acciones, asambleas de accionistas, composición de directorios, comités especiales, comisión fiscalizadora, derechos de los accionistas, disolución, liquidación, etc. Decreto Delegado 677/01, de Transparencia y Mejores



Prácticas para el Mercado de Capitales. Ver <http://www.cnv.gov.ar/marco>.

asp?Lang=0. Ver también Normas de la CNV <http://www.cnv.gov.ar/LeyesReg/CNV/esp/TOC2001.htm>

5 Vea la Declaración Universal de los Derechos Humanos en <http://www.un.org/spanish/aboutun/hrights.htm>. Un ejemplo de cuestiones a las cuales la

empresa debe estar atenta es de no invertir ni adquirir fábricas que empleen trabajo infantil o sometan a sus funcionarios a condiciones impropias de salud y seguridad, o en empresas vistas por la comunidad como violadoras de derechos sobre la tierra o de conocimiento tradicional de poblaciones locales.

Otro ejemplo es la participación en negocios de representantes del gobierno involucrados en actos de corrupción, situación en que la empresa puede ser vista como connivente con crímenes contra el patrimonio público y distribución fraudulenta de ingresos. Situaciones como ésta generan riesgos que pueden llevar al litigio, extorsión, pérdida de producción, seguros más caros, dificultad de acceso al capital y de reclutamiento y retención de talentos, además, esto es claro, de daños a la reputación.

6 Los principios y derechos fundamentales del trabajo están relacionados con la libertad sindical y el reconocimiento del derecho de negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio, la abolición de efectiva del trabajo infantil y la eliminación de cualquier tipo de discriminación relacionada al empleo u ocupación. Más información en el sitio web de la OIT en http://www.oit.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE?var_language=SP

7 Las directrices de la OCDE para empresasmultinacionales sugieren principios ymodelos voluntarios para la conducta responsable de empresas en áreas como trabajo y relaciones industriales, derechos humanos, medio ambiente, transparencia, competencia, impuestos y ciencia y tecnología. Más información en el sitio web: <http://www.oecd.org>

8 El Pacto Global (Global Compact) es una iniciativa desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el objetivo de movilizar a la comunidad empresarial internacional para la promoción de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y la lucha anticorrupción. Esta iniciativa cuenta con la participación de las agencias de las



Naciones Unidas, empresas, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y demás asociados necesarios para la construcción de un mercado global más inclusivo e igualitario. Más información en los sitios web www.unglobalcompact.org; www.undp.org.ar; www.iarse.org

9 La Declaración del Milenio de las Naciones Unidas es un documento aprobado por la Cumbre del Milenio, realizada del 6 al 8 de septiembre de 2000, en New York (EE.UU). Se trata de un compromiso global para enfrentar los desafíos más significativos en los campos económico y social formulados en la forma de metas a ser cumplidas antes del año 2015. Más información en el sitio web <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/index.html>. Sobre las Metas del Milenio para Argentina ver el documento de Presidencia de la Nación – Octubre 2003 – que contiene los Objetivos para Argentina en http://www.undp.org.ar/Actividades/28/objetivos_html

10 Ver <http://www.mecon.gov.ar/cndc/home.htm>. Comisión Nacional de Defensa de la Competencia creada por Ley 22.262 Ley de Defensa de la Competencia.

11 Stakeholder: término en inglés ampliamente utilizado para designar las partes interesadas, o sea, cualquier individuo o grupo que pueda afectar al negocio, por medio de sus opiniones o acciones, o sea por él afectado: público interno, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno, accionistas, etc. Hay una inclinación cada vez mayor para considerar stakeholder a quien se juzgue como tal, y en cada situación la empresa debe buscar la elaboración de un mapa de los stakeholders involucrados.

12 AA1000 (AccountAbility 1000) es una norma internacional para la gestión de la contabilidad, auditoría y relato de la responsabilidad corporativa. Por medio de la inclusión de stakeholders en varios pasos del proceso, la organización adoptante logra credibilidad frente a sus diversos públicos. Más información en el sitio web www.accountability.org.uk

13 Vea Guía de Elaboración de Balance Social según lineamientos del Global Reporting Initiative GRI (Reportes de Sostenibilidad) en <http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm>.

Vea Ley 25.877 Régimen Laboral Capítulo IV Balance Social (Art. 25) Obligatorio para empresas de más de 300 trabajadores desde marzo 2004.



Consulte la página web de IARSE www.iarse.org por artículos y comentarios de especialistas sobre Balance Social.

14 Ver GRI 3. <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/>

NOTAS

Diálogo y Participación

- Indicador 7 – Relaciones con Sindicatos u Otras

Asociaciones de Empleados

- Indicador 8 – Gestión Participativa

Respeto al Individuo

- Indicador 9 – Compromiso con el Futuro de los Niños

- Indicador 10 – Compromiso con el Desarrollo Infantil

- Indicador 11 – Valoración de la Diversidad

- Indicador 12 – Compromiso con la no Discriminación y

Promoción de la Equidad Racial

- Indicador 13 – Compromiso con la Promoción de la Equidad

de Género

- Indicador 14 – Relaciones con Trabajadores Tercerizados/

Subcontratados

Trabajo Decente

- Indicador 15 – Política de Remuneración, Beneficios y Carrera

- Indicador 16 – Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones

Laborales

- Indicador 17 – Compromiso con el Desarrollo Profesional

y la Empleabilidad

- Indicador 18 – Comportamiento en los Despidos

- Indicador 19 – Preparación para la Jubilación

Público Interno

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Relaciones con Sindicatos u Otras Asociaciones de Empleados

No ejerce presión sobre los empleados involucrados en actividades sindicales u otras asociaciones de empleados.

No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo.

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

7.1. ¿suministra información a sus trabajadores y permite reuniones en horario de trabajo para facilitar su actividad gremial?

7.2. ¿posee una comisión interna de empleadores y trabajadores que esté garantizada por convenio colectivo?

7.3. ¿pone a disposición de terceros información básica sobre derechos y deberes tales como acuerdos salariales, contribuciones

sindicales, etc.?

Sí No

Además de permitir la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo, provee información sobre las condiciones de trabajo,



y se reúne periódicamente con los sindicatos u otras asociaciones de empleados para oír sugerencias y negociar reivindicaciones. Además de eso, tiene un canal de comunicación consolidado con los sindicatos u otras asociaciones de empleados, informándolos y proveyéndoles datos financieros y relativos a objetivos estratégicos, que afecten a los trabajadores, para facilitar las discusiones.¹⁶

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto a la participación de empleados en sindicatos y/o en otras asociaciones de empleados en relación con

sus representantes, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Gestión Participativa

Pone a disposición informaciones sobre la empresa (historial, misión, visión, políticas, organigrama, mercados, principales aliados, clientes etc.) y capacita (en la admisión, en programas



de integración, brinda
entrenamiento sobre nuevos
productos y servicios, seminarios
y conferencias sobre nuevas
políticas y estrategias etc.) a los
empleados para que puedan
comprenderlas y analizarlas.
Además de esto, pone a disposición
de los empleados informaciones
económico-financieras
Además de lo expuesto en las
dos etapas anteriores, tiene un
proceso estructurado de discusión
y análisis de las informaciones
económico-financieras
con sus empleados, con el objetivo
de prepararlos para que ayuden
al comité de gestión o en las
decisiones estratégicas, presentando
informaciones importantes
para la gestión de riesgos y oportunidades.
Los representantes de los empleados
participan activamente
en los comités de gestión o en
las decisiones estratégicas y
tienen comunicación regular con
los miembros del gobierno corporativo.
Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto al involucramiento de los empleados en la gestión, la empresa :

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)



Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

8.1. ¿Todos los integrantes de comisiones internas de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la

empresa?

8.2. ¿La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias

y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos?

8.3. ¿La empresa posee un programa de incentivo y reconocimiento de las sugerencias de los empleados para la mejora de

los procesos internos?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresari a

Compromiso con el futuro de los niños

Además de respetar la legislación

nacional¹⁷ que prohíbe el

trabajo infantil discute internamente

la importancia de la educación

y las consecuencias del

trabajo infantil.

Además de respetar la legislación

nacional que prohíbe el trabajo infantil

y discutir la cuestión internamente,

posee proyectos que contribuyen

para el desarrollo de los

hijos de los empleados propios

(incluso de los tercerizados/ subcontratados)

estimulando sus

competencias técnicas y psicosociales



(ciudadanía, deportes, artes,
etc.).

Además de lo descrito anteriormente,
desarrolla o apoya
proyectos para los niños y adolescentes
de la comunidad.

Coordina sus proyectos con
otros realizados en la comunidad
e interviene en el poder
público en beneficio del niño y
del adolescente y estimula que
las políticas y programas de la
empresa en relación a este tema
se replique en toda la cadena
productiva.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

En el tratamiento de la cuestión de Combate al Trabajo Infantil, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

9.1. ¿discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera

general)?

9.2. ¿tiene un programa específico para contratación de aprendices?¹⁸

9.3. ¿considerando su rol social en relación a los aprendices, les ofrece a ellos buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y

desarrollo profesional y personal con el debido acompañamiento, evaluación y orientación?

9.4. ¿al concluir el período referente al programa de aprendizaje busca emplearlo(s) en la propia empresa y en caso de imposibilidad,

otorga oportunidades con empresas u organizaciones asociadas?

Sí No

9.5. Número de menores aprendices en la empresa

9.6. Número de aprendices contratados luego de finalizado el período de aprendizaje

9.7. Cantidad de actuaciones que la empresa recibió del Ministerio de Trabajo con relación al uso de mano de obra infantil

2007 2008 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Compromiso con el desarrollo infantil

Sigue la legislación vigente de

protección a la maternidad (y

paternidad, sí aplicable), lactancia

y guardería y prohíbe formalmente

cualquier tipo de discriminación

a la mujer embarazada

y a empleados (hombres

y mujeres, incluso los tercerizados/

subcontratados) con

hijos menores de seis años de

edad en procesos de admisión,

de promoción o de movilidad

interna.

Adopta políticas y/o iniciativas internas

para facilitar la consulta

prenatal y el acompañamiento de

la niñez de los hijos de sus empleados,

por medio de orientación

médica, nutricional y



psicológica específica, y en el desarrollo de las competencias en la supervivencia, desarrollo, participación y protección de los niños.

Considera que el éxito de esas políticas y/o iniciativas supone la formación educacional de los padres y su condición de vida, integra esa discusión a sus acciones para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

Además de eso, desarrolla campañas de orientación volcadas a la comunidad y extiende la discusión del tema a sus proveedores.

Considera la cuestión de la protección a la maternidad y a la niñez como un derecho y contribución fundamental al desarrollo de las generaciones presentes y futuras. Se involucra en la elaboración, perfeccionamiento, ejecución, control o evaluación de políticas públicas volcadas a la promoción de los derechos de la infancia.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Considerando su contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños, la

**empresa:**

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES**La empresa:**

10.1. ¿ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada?

10.2. ¿ofrece programas de orientación sobre cómo se da el desarrollo integral del niño por medio del fortalecimiento de las

competencias familiares (cuidados al nacimiento, alimentación saludable, prevención de dolencias, protección de la integridad

del niño, estímulo al desarrollo cognitivo y emocional de los hijos)?

10.3. ¿hace acompañamiento periódico de la cobertura de vacunas, crecimiento y desarrollo de los hijos de los empleados,

solicitando y verificando el Carnet de Vacunación?

10.4. ¿promueve campañas de inmunización a los empleados y sus dependientes de vacunas no ofrecidas por la salud pública

o no cubiertas por las obras sociales del personal?

10.5. ¿hace acompañamiento de inclusión de los hijos de los empleados en la escuela (solicitando comprobantes de matrícula,

particularmente de los niños con necesidades especiales)?

10.6. ¿posee política específica para empleados padres o responsables de niños con necesidades especiales de forma de garantizarles

la posibilidad de acompañar el desarrollo de los hijos de forma adecuada?

10.7. ¿destina recursos (humanos y/o económicos) para contribuir con organizaciones dedicadas al desarrollo de la infancia?

10.8. ¿estimula a los empleados a realizar trabajo voluntario y a apoyar a instituciones que promueven los Derechos del Niño

y el Adolescente?

10.9. ¿estimula a los proveedores, contratistas y empresas socias a interesarse y a apoyar la promoción de los Derechos del

Niño y el Adolescente?

Sí No



Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

Ofrece la empresa los beneficios abajo mencionados para empleados (mujeres y hombres), indiscriminadamente,

incluyendo todos los niveles jerárquicos:

10.10. ¿Brinda servicios que complementan las prestaciones de la obra social que corresponde?

10.11. ¿Guardería en el lugar de trabajo o por convenio?

10.12. ¿Flexibilidad de horario para empleados con hijos menores de 6 años?

10.13. ¿Auxilio para la educación de los hijos?

10.14. ¿Los mismos beneficios de sus empleados directos para los trabajadores tercerizados?

10.15. ¿La empresa posee políticas de acompañamiento del post-parto, particularmente para la identificación de la depresión

post-parto?

10.16. ¿La empresa facilita la utilización de los descansos diarios por lactancia, conforme a la ley²⁰ en vigor?

Sí No

10.17. Porcentual de hijos de empleados matriculados en centros de educación infantil-guardería (0 a 3 años)

10.18. Porcentual de hijos de empleados matriculados en centros de educación infantil-preescolar (4 y 5 años)

10.19. Porcentual de hijos de empleados con necesidades especiales matriculados en centros de educación infantil-guardería (0 a 3 años)

10.20. Porcentual de hijos de empleados con necesidades especiales matriculados en centros de educación infantil-preescolar (4 y 5 años)

10.21. Porcentual de hijos de empleados con vacunación al día para la edad conforme al calendario básico establecido por el Ministerio de Salud

10.22. Número de empleados hombres responsables (padres o no) por niños de 0 a 5 años de edad

10.23. Número de empleadas responsables (madres o no) por niños de 0 a 5 años de edad

10.24. Número de empleadas embarazadas

10.25. Total de mujeres empleadas que en el último embarazo hicieron siete o más consultas



prenatales

10.26. Total de empleados hombres (padres o responsables) de niños de 0 a 5 años que no terminaron la educación secundaria

10.27. Total de empleadas madres o responsables por niños de 0 a 5 años que no terminaron la educación secundaria

10.28. Número total de niños de 0 a 5 años dependientes de estos empleados (mujeres y hombres)

10.29. Total de niños dependientes de estos empleados menores de 1 año vacunados conforme al calendario nacional de vacunación obligatorio

10.30. Total de niños de 4 y 5 años dependientes de estos empleados (mujeres y hombres)

2007 2008 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

De los empleados tercerizados.

10.31. Total de niños de 4 y 5 años matriculados en el preescolar

10.32. Total de empleadas que ejercieron efectivamente su derecho de descansos diarios por lactancia

10.33. Número de empleados hombres responsables (padres o no) por niños de 0 a 5 años de edad

10.34. Número de empleadas responsables (madres o no) por niños de 0 a 5 años de edad

10.35. Número de empleadas embarazadas

10.36. Total de mujeres empleadas que en el último embarazo hicieron siete o más consultas prenatales

10.37. Total de empleados hombres (padres o responsables) de niños de 0 a 5 años que no terminaron la educación secundaria

10.38. Total de empleadas madres o responsables por niños de 0 a 5 años que no terminaron la educación secundaria

10.39. Número total de niños de 0 a 5 años dependientes de estos empleados/as

10.40. Total de niños dependientes de estos empleados menores de 1 año vacunados conforme



al calendario nacional de vacunación

10.41. Total de niños de 4 y 5 años dependientes de estos empleados (mujeres y hombres)

10.42. Total de niños de 4 y 5 años matriculados en el preescolar

10.43. Total de empleadas con horario flexible para amamantar a su hijo hasta los 6 meses

2002007 8 2009 2010

Valoración de la Diversidad

Sigue rigurosamente la legislación

relacionada a la discriminación

y se declara en contra de

comportamientos discriminatorios

que no promuevan igualdad

de oportunidades en el ambiente

interno y en la relación con sus

clientes, proveedores y comunidad

de entorno.

Además de eso, promueve la diversidad

por medio de normas

escritas que prohíben prácticas

discriminatorias negativas, regulando

los procesos de selección,

admisión, promoción y movilidad

interna, orientando sobre la

marcha de posibles denuncias.

Además de poseer normas escritas

y canales para posibles denuncias

contra prácticas discriminatorias,

realiza entrenamiento

específico sobre el tema y utiliza

indicadores para identificar áreas

problemáticas y establecer estrategias



de reclutamiento y promoción.

Extiende esas acciones a toda la cadena productiva y participa

en foros de valoración de segmentos en desventaja.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Por reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar

las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

a lo largo de todo el documento trabajadores tercerizados, hace referencia a los trabajadores de las empresas con las cuales su establecimiento contrata, subcontrata, cede (total o parcialmente)

trabajos o servicios correspondientes a la actividad normal y específica propia del establecimiento, así como a las empresas de servicios eventuales a las cuales recurre para

tales actividades.

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

Esa política contempla explícitamente:

11.1. La política de valoración de la diversidad y no discriminación consta en el código de conducta y/o en la declaración de

valores de la empresa?

11.2. ¿la cuestión étnico racial?

11.3. ¿la cuestión de género?

11.4. ¿la cuestión de la edad?

11.5. ¿la cuestión religiosa?

11.6. ¿la cuestión de la orientación sexual?

11.7. ¿la cuestión de origen geográfico y clase social?

11.8. ¿la cuestión de las personas con necesidades especiales?



11.9. ¿la cuestión de la apariencia física?

11.10. ¿la empresa incluye requisitos de diversidad en los procesos y herramientas de gestión de personas para monitorear

la diversidad de sus cuadros y posibles desigualdades en relación a los segmentos arriba citados, entre otras situaciones?

11.11. ¿de esta política son derivados procedimientos formales para procesos de selección²², admisión, promoción y movilidad

interna y despido?

11.12. ¿en esta política están claramente previstos los mecanismos y canales formales para la presentación de denuncias,

análisis y esclarecimiento de hechos que involucren posibles casos de discriminación?

11.13. ¿la empresa posee programa específico de contratación de personas con discapacidad y atiende rigurosamente la legislación²³

de cantidad de plazas para ese público?

11.14. ¿la empresa prioriza en sus relaciones comerciales y compra de productos e insumos, ante iguales condiciones, a

empresas que tienen programas específicos de contratación de personas con discapacidad?

11.15. ¿de la política de valoración de la diversidad y de no discriminación derivan procedimientos específicos para mejorar

la calificación y promover personas con discapacidad?

11.16. ¿la empresa promovió o está promoviendo las adaptaciones necesarias en relación a accesibilidad, de acuerdo con

las legislaciones en vigor²⁴?

11.17. ¿de la política de valoración de la diversidad y de no discriminación se derivan políticas para la contratación de personas

de edad superior a los 45 años?

11.18. ¿de la política de valoración de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos que

aborden la cuestión de la franja etaria de los empleados?

11.19. ¿la empresa procura evitar la desvinculación de individuos con edad superior a los 45 años?

11.20. ¿la empresa ofrece oportunidad de trabajo para ex presidiarios?

11.21. ¿de la política de valoración de la diversidad y de no discriminación se derivan políticas específicas de inclusión para

pueblos originarios y minorías étnicas discriminadas?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

11.22. Porcentual de personas con discapacidad en la empresa

11.23. Porcentual de personas con discapacidad en cargos ejecutivos

11.24. Porcentual de personas con discapacidad en cargos de coordinación y jefatura

11.25. Salario medio mensual de personas con discapacidad

11.26. Salario medio mensual de personas con discapacidad en cargos ejecutivos

11.27. Salario medio mensual de personas con discapacidad en cargos de coordinación y jefatura

11.28. Porcentual de personas con edad superior a los 45 años

2002007 8 2009 2010

Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial

Sigue rigurosamente la legislación

vigente que prohíbe la

discriminación racial o étnica y

las formas conexas de intolerancia

en el mundo laboral y

asume internamente una postura

contraria a cualquier tipo

de prejuicio respecto a todos

los grupos de interés.

Adopta procedimientos para

que se cumpla también en forma

rigurosa la legislación en

sus contratos con empleados

tercerizados/ subcontratados.



Realiza censo interno periódico para evaluar sus procesos y políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas en relación a la equidad racial. Utiliza esas informaciones para subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concienciación, reevaluar procesos y políticas, etc.

Asume compromiso público de promover la equidad racial, expresada por medio de políticas formales de gestión de personas que prioricen la equidad y realización de acciones afirmativas como garantía de igualdad de oportunidades en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna

Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentoring volcados a empleados de diferentes orígenes raciales o étnicos, estimula la promoción de la igualdad racial en toda su cadena productiva e invierte en programas de la comunidad de mismo objetivo, para concientizar a la sociedad sobre el tema.



Nunca hemos tratado este asunto antes.

Considerando los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de

diferentes orígenes raciales o étnicos, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

Indicadores de Responsabilidad Social Empresari a

INFORMACIONES ADICIONALES

12.1. ¿La política de promoción de la equidad y no discriminación es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración

de valores de la empresa?

12.2. ¿De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el

desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales?

12.3. ¿Realiza campañas internas de concientización (seminarios, foros, o encuentros específicos) para mejorar la comprensión

sobre la importancia de la equidad y no discriminación étnica o por origen nacional?

12.4. ¿La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar figuras estereotipadas o que atenten contra la

dignidad de la población de diferente origen étnico o nacionalidad?

Sí No

12.5. Porcentual de personal de diverso origen étnico o nacional en relación al total

de empleados

2007 2008 2009 2010

Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género

Sigue rigurosamente la legislación

del país^s que prohíbe la



discriminación en el mundo laboral
y asume internamente una
postura contraria a cualquier
tipo de prejuicio respecto a todos
los grupos de interés.

Realiza un censo interno periódico
para evaluar sus procesos y
políticas, necesidades, situaciones
o áreas críticas en relación a
la equidad de género. Utiliza esa
información para subsidiar la
planificación de acciones afirmativas
y reforzar las campañas de
concienciación, etc.

Asume un compromiso público
de promover la equidad de género,
expresada por políticas formales
de gestión de las personas
que garanticen oportunidades
iguales para mujeres y hombres
en los procesos de admisión,
promoción y movilidad interna.

Realiza acciones afirmativas para
garantizar oportunidades iguales
de carrera y crecimiento de mujeres
y hombres que trabajan en la
empresa.

Además de mantener programas
de desarrollo profesional,
coaching y/o mentoring específicos
para las mujeres con



el afán de estimular la formación
de liderazgos femeninos
en la empresa, se esfuerza para
que la actitud de promover la
equidad de género se replique
en toda su cadena productiva e
invierte en programas de valoración
de la mujer.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Con el objetivo de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las posibilidades de las mujeres en el mercado

laboral y su capacitación para funciones especializadas, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

13.1. ¿La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración

de valores de la empresa?

13.2. ¿De esta política de valoración de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para

mejorar la calificación y promover mujeres?

13.3. ¿La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o promoción basados en estado civil o condición reproductiva?

13.4. ¿La política de promoción de la equidad de género es explícita en lo que se refiere a salarios y beneficios, seguridad

social, acceso a capacitaciones y becas de estudio?

13.5. ¿Realiza campañas internas de concientización (seminarios, foros o encuentros específicos) para mejorar la comprensión

sobre la importancia de la valoración de la mujer?



- 13.6. ¿El plan de salud de la empresa tiene adaptaciones específicas para el cuidado de la salud de la mujer?
- 13.7. ¿La empresa tiene metas de contratación, capacitación y movilidad interna (horizontal y vertical) para promoción de la equidad de género en todos los niveles jerárquicos de todas las áreas?
- 13.8. ¿La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa?
- 13.9. ¿La empresa promueve, cuando es necesario, adecuación de espacios de trabajo y equipamientos para que sean compatibles con las condiciones físicas de las mujeres?
- 13.10. ¿La política prohíbe expresamente actividades que puedan intimidar o constreñir a las mujeres en el ambiente de trabajo?
- 13.11. ¿La promoción de la equidad de género es una de las dimensiones de la política de comunicación estratégica de la empresa?
- 13.12. ¿La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar una figura femenina estereotipada o que atente contra la dignidad de las mujeres?
- 13.13. ¿La política de promoción de la equidad contempla la prohibición expresa de la discriminación contra mujeres con problemas de salud, inclusive HIV positivas?
- 13.14. ¿Posee procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo?
- 13.15. ¿Promueve campañas de sensibilización de los hombres sobre la importancia de la división de tareas domésticas y sobre la paternidad responsable?
- Sí No**
- 13.16. Porcentual de mujeres en relación al total de empleados
- 13.17. Porcentual de mujeres en cargos ejecutivos en relación al total de cargos disponibles
- 13.18. Porcentual de mujeres en cargos de coordinación y jefatura en relación al total de cargos disponibles
- 13.19. Salario medio mensual de mujeres en cargos ejecutivos – en pesos

2002007 8 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

13.20. Salario medio mensual de hombres en cargos ejecutivos – en pesos

13.21. Salario medio mensual de hombres en cargos de coordinación y jefatura – en pesos

13.22. Salario medio mensual de mujeres en cargos de coordinación y jefatura – en pesos

2007 2008 2009 2010

Relaciones con Trabajadores Tercerizados/Subcontratados

(indicador no aplicable en Ecuador)

Mantiene relación contractual

dentro de los parámetros legales

.

Monitorea periódicamente el

cumplimiento de los requisitos

establecidos en la contratación,

exigiendo que se hagan los ajustes

que garanticen el correcto

cumplimiento de la legislación.

Además de monitorear el cumplimiento

de la legislación, negocia

con sus proveedores para que

proporcionen a sus empleados

niveles salariales compatibles

con el promedio del mercado.

Ofrece al trabajador tercerizado

las mismas condiciones de salud

y seguridad y acceso a prestaciones

básicas que tienen los



empleados regulares, como

transporte, alimentación, guardería,

ambulatorio etc.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

En sus relaciones con Trabajadores tercerizados/subcontratados y/o con los proveedores de esos servicios²⁶, la

empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

14.1. ¿El código de conducta y/o la declaración de valores de la empresa contemplan cuestiones referidas a la no discriminación

de los trabajadores con los cuales la empresa terceriza actividades, servicios, etc.?

14.2. ¿integra a los trabajadores tercerizados en sus programas de capacitación y desarrollo profesional?

14.3. ¿posee un número de trabajadores tercerizados inferior a un 20% (veinte por ciento) del total?

14.4. ¿posee política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Del universo de estos trabajadores:

En este universo de trabajadores tercerizados:

14.5. Total de mujeres y hombres tercerizados

14.6. porcentual de mujeres en relación al total de trabajadores tercerizados

14.7. porcentual de personas con discapacidad

14.8. porcentual de personas mayores de 45 años

14.9. remuneración media mensual de las mujeres

14.10. remuneración media mensual de los hombres



2002007 8 2009 2010

Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera

Respetar y buscar superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.

Tratar a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional, según política estructurada de carrera, y teniendo en cuenta las habilidades necesarias para su desempeño actual.

Valorar competencias potenciales, estimulando a los empleados por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional y teniendo en cuenta su capacidad futura de crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades.

Tratar a los empleados como socios, además de valorar competencias potenciales por medio de la remuneración y del desarrollo profesional, establecer mecanismos para que sus representantes participen en la formulación de políticas de remuneración



y prestaciones, desarrollo

profesional y movilidad

interna.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

En su política de remuneración, prestaciones y carrera, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

15.1. El plan de cargos y salarios de la empresa es transparente y es abordado en el código de conducta y/o en la declaración

de valores de la empresa?

15.2. ¿la remuneración variable de la empresa representa menos del 20% (veinte por ciento) de la masa salarial?

Sí No

TRABAJO DECENTE²⁷

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

El programa de participación en los resultados de la empresa, en caso de que lo posea:

El programa de bonificación de la empresa, en caso de que lo posea:

15.3. ¿posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa

(monitoreada por el índice resultante de la división de la mayor remuneración por la menor, incluyendo participación en los

resultados y programa de bonificaciones)?

15.4. ¿efectuó, en los últimos dos años, un aumento de la proporción entre el menor salario de la empresa y el salario mínimo

vigente?



15.5. ¿realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y

beneficios?

15.6. ¿fue establecido por medio de negociación con comisión de empleados o con sindicato?

15.7. ¿fue establecido por medio de negociación con comisión de empleados o con sindicato?

15.8. ¿ofrece a los empleados bonificaciones adicionales orientadas por elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano

y largo plazo o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental?

Sí No

Con relación al programa de participación en los resultados de la empresa:

Con relación al programa de bonificación de la empresa:

15.9. Total anual de la masa salarial y beneficios – en pesos

15.10. División del menor salario de la empresa por el salario mínimo vigente

15.11. Porcentual de los valores distribuidos en relación a la masa salarial

15.12. Porcentual de empleados beneficiados

15.13. Porcentual de valores distribuidos en relación a la masa salarial

15.14. Porcentual de empleados beneficiados

15.15. Porcentual de acciones de la empresa en poder de los funcionarios

2007 2008 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Cuidados de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo

Cumple rigurosamente las obligaciones

legales y tiene planes y

metas para alcanzar los estándares

de excelencia en salud, seguridad

y condiciones de trabajo

en su sector.



Posee indicadores para monitorear

los planes y metas para superar

los estándares de excelencia

en salud, seguridad y condiciones

de trabajo en su sector.

Además de eso, desarrolla campañas

regulares de concientización

e investiga el nivel de satisfacción

de los empleados con

relación al tema, evidenciando

áreas críticas.

Además de desarrollar campañas

y realizar encuestas, define

las metas e indicadores de desempeño

relacionados a condiciones

de trabajo, salud y seguridad

con la participación de los

empleados, los incluye en la

planificación estratégica y los

divulga ampliamente.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Con el objetivo de asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad²⁸, la empresa :

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

16.1. ¿fue certificada por la norma SA8000²⁹, por la OHSAS 18001³⁰ o por norma equivalente?

16.2. ¿ofrece un programa de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y de alcohol?

16.3. ¿ofrece un programa específico para portadores de HIV/SIDA?



16.4. ¿el código de ética posee una política explícita de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones

sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos?

16.5. ¿esa política prevé la no discriminación por HIV/SIDA?

16.6. ¿posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso moral³¹ que sean divulgados y debidamente amparados

por estructura formal y neutra de denuncia y examen de hechos?

16.7. ¿posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual que sean divulgados y debidamente amparados

por estructura formal y neutra de denuncia y examen de hechos?

16.7. ¿promueve ejercicios físicos durante el horario de trabajo?

16.8. ¿promueve programa de combate al estrés para los empleados, especialmente para los que desempeñan funciones

más estresantes (como operadores de call centers, cajas, etc.)?

16.9. ¿posee programa de orientación alimentaria y nutricional?

16.10. ¿desarrolla una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relacionadas al horario de trabajo y horas

extras?

16.11. ¿posee una política de compensación de horas extras para todos los empleados, inclusive gerentes y ejecutivos?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

16.13.Media de horas extras por empleado/año

16.14.Media de accidentes de trabajo por empleado/año

16.15. Porcentual de accidentes que resultaron en alejamiento temporario de empleados y/o prestadores de servicio

16.16. Porcentual de accidentes que resultaron en mutilación u otros daños a la integridad física de empleados y/o prestadores de servicios, con alejamiento permanente del cargo

16.17. Porcentual de accidentes que resultaron en muerte de empleados y/o prestadores de servicio

2007 2008 2009 2010

Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad

Promueve actividades de entrenamiento

puntuales, con el foco

centrado en en el desempeño de

tareas específicas.

Mantiene actividades sistemáticas

de desarrollo y capacitación,

con vistas al perfeccionamiento

continuo de todo su personal.

Además de promover una capacitación

continua, ofrece becas

de estudio o similares para

la adquisición de conocimientos

con impacto positivo en la empleabilidad

de sus empleados,

independientemente de la aplicabilidad

en su función actual.

En todos los niveles jerárquicos,

promueve capacitación continua

y ofrece becas de estudio o

similares para la adquisición de

conocimientos con impacto positivo

en la empleabilidad de sus

empleados, independientemente

de la aplicabilidad en su función

actual.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Para desarrollar sus recursos humanos, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

17.1. ¿analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados en el sentido de estimar sus estrategias de remuneración

y beneficios y de educación y desarrollo?

17.2. ¿mantiene un programa de erradicación del analfabetismo (absoluto y/o funcional), educación básica o enseñanza suplementaria

entre sus empleados, con metas y recursos definidos?

17.3. ¿posee un programa de mapeo para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas?

17.4. ¿contempla en sus políticas de desarrollo programas que promuevan la coherencia entre los valores y principios éticos

de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados?

17.5. ¿posee programas de orientación sobre el planeamiento de carreras de forma de auxiliar a los empleados en la reflexión

sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

17.6. ¿considerando su papel social con relación a los pasantes, les ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo

profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento?

17.7. al concluir el período referente al programa de pasantías busca emplearlos en la propia empresa y en caso de imposibilidad,

procura oportunidades con empresas u organizaciones socias?

Sí No



17.9. Porcentual de facturación bruta invertida en desarrollo profesional y educación

17.10. Número total de analfabetos funcionales en la fuerza de trabajo

17.11. Porcentual de mujeres analfabetas funcionales en la fuerza de trabajo

17.12. Porcentual de mujeres con Enseñanza Primaria completa en la fuerza de trabajo

17.13. Porcentual de mujeres con Enseñanza Secundaria completa en la fuerza de trabajo

17.14. Porcentual de mujeres con Enseñanza Terciaria o Técnica equivalente completa en la fuerza de trabajo

17.15. Porcentual de mujeres con Enseñanza Universitaria completa en la fuerza de trabajo

17.16. Porcentual de hombres analfabetos funcionales en la fuerza de trabajo

17.17. Porcentual de hombres con Enseñanza Primaria completa en la fuerza de trabajo

17.18. Porcentual de hombres con Enseñanza Secundaria completa en la fuerza de trabajo

17.19. Porcentual de hombres con Enseñanza Terciaria o Técnica equivalente completa en la fuerza de trabajo

17.20. Porcentual de hombres con Enseñanza Universitaria completa en la fuerza de trabajo

2002 2007 8 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Comportamiento Frente a Despidos

Sigue rigurosamente las legislaciones

vigentes y provee al empleado

despedido de orientaciones

sobre los procedimientos

necesarios. En el caso de necesidad

de reducción de personal

procura analizar las alternativas

de contención (Ej.: busca en

otras empresas la posibilidad de

transferencia temporal del excedente



de empleados; reducción de carga horaria, etc.) y reducción de gastos para evitar el despido en masa.

Adopta políticas y procesos de despido que permiten que se tomen decisiones basadas en evaluaciones de competencia técnica, psicológica y de conducta; que garanticen la impersonalidad de la decisión y el acceso a las informaciones que encaminaron el proceso, a fin de propiciar el crecimiento profesional de la/s personas despedidas. Además de eso, en el caso de despido en masa, analiza indicadores socioeconómicos (edad, estado civil, número de familiares a cargo, etc) para orientar las prioridades.

Ofrece servicios de recolocación y mantenimiento de prestaciones por tiempo determinado al trabajador despedido sin justa causa. En caso de necesidad de despido en masa, realiza previamente un programa de dimisión voluntaria que mantiene prestaciones por tiempo determinado, salario por antigüedad, etc.



Además de eso, financia la capacitación

(mentoring, coaching,

etc.) de los trabajadores

despedidos sin justa causa.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Para conducir procesos de despidos, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

18.1. ¿tuvo reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años?

18.2. ¿acompaña y evalúa periódicamente la rotación de empleados y tiene políticas para la minimización y mejora de ese

indicador?

18.3. ¿busca establecer un diálogo estructurado con instancias del gobierno local, especialistas, ONG's y sindicatos para conocer,

entender, prever y reducir el impacto de un posible cierre de unidades de negocios o plantas, o de la eventual necesidad

de recorte de personal³³?

18.4. ¿busca asociarse con organizaciones especializadas para desarrollar programas de capacitación y estímulo a los emprendedores?

18.5. ¿ante la necesidad de reducción de personal, prevé una comunicación dirigida para los empleados remanentes sobre

los criterios que orientaron las decisiones tomadas?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

18.6. Número de empleados al final del período

18.7. Total del pasivo laboral al final del período

18.8. Total de demandas laborales habidas en el período



18.9. Número total de despidos en el período

18.10. Número total de incorporaciones en el período

18.11. Porcentual de desvinculados mayores de 45 años de edad en relación al número total de desvinculados.

2002 2007 8 2009 2010

Preparación para la Jubilación

Ofrece información básica sobre

la obtención de la jubilación.

Orienta y ofrece asesoramiento

regular sobre las modificaciones

de la legislación, alternativas y

procedimientos administrativos

necesarios para la obtención de

la jubilación.

Desarrolla actividades sistemáticas

de orientación (colectiva e

individual), orientación y preparación

para la jubilación, discutiendo

sus aspectos psicológicos

y de planificación financiera.

Además adoptar un programa

sistemático de preparación interna,

ofrece oportunidades para

aprovechar la capacidad de

trabajo de los jubilados.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Con el objetivo de preparar a sus empleados para la jubilación, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4



INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

- 19.1. ¿ofrece un programa de jubilación complementaria a todos sus empleados?
- 19.2. ¿involucra a familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación?
- 19.3. ¿participa de la elaboración de políticas públicas con focalización en tercera edad?
- 19.4. ¿participa o apoya programas y campañas públicas o privadas de valoración de la tercera edad?

Sí No

- 19.5. Número de empleados que participaron en el programa de preparación para la jubilación
- 19.6. Número de líderes y jefaturas capacitadas en relación a la cuestión del impacto emocional de la jubilación e importancia de la preparación del empleado

2007 2008 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

15 Ley 23.551 de Asociaciones Sindicales de Trabajadores y Dto. Reglamentario 467/88 - Para mayor información sobre temas relacionados al trabajo, visite el sitio de la Organización Internacional del Trabajo (www.oitpais.ext)

16 Ver Ley 14.250(t.o.2004) Capítulo 8 del Título 2 de la Ley 20744 (agregado por Ley 24.576) Art.97 y concordantes.

17 La COMISION NACIONAL PARA LA ERRADICACION DEL TRABAJO INFANTIL (CONAETI), perteneciente al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, es el organismo gubernamental dedicado a la erradicación del trabajo infantil. Página web: <http://www.trabajo.gov.ar/conaeti/> (creada por Decreto 719/2000)

La Ley 26390 prohíbe el trabajo de las personas menores de 16 años en todas sus formas (elevando la edad mínima de admisión al empleo de 14 a 16 años.

Al modificar la edad mínima se establece un mecanismo de progresividad: edad mínima de 15 años hasta el 25/05/2010. Se modifica en lo pertinente la legislación laboral en sus diversas modalidades en todo lo relacionado con el trabajo de personas menores: Ley 20744 (Ley de Contrato de Trabajo), Título VIII, arts. 187 a 195, 32 a 35; Decreto Ley 326/56 (Trabajadores de Servicio



Doméstico): arts. 2 y 3; Ley 23551 (Ley de Asociaciones Sindicales): art. 13; Ley 23551 (Ley de Asociaciones Sindicales): art. 13; Ley 25013 (de reforma laboral): art. 1 – eleva a 16 años de edad mínima para realizar contrato de aprendizaje).

Además: Ley 24650 (aprueba Convenio 138 de la OIT tendiente a la abolición del trabajo infantil); Ley 25235 (aprueba Convención 182 de la OIT contra las peores formas del trabajo infantil); Declaración Socio Laboral del MERCOSUR del 10/12/98 (establece pautas en relación al trabajo de menores)

Consulte datos estadísticos actualizados sobre trabajo infantil y las iniciativas para su erradicación en el Portal EMPRESAS POR LA INFANCIA

<http://www.empresasxlainfancia.org>

Vea también:

<http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/otia/centroDoc/index.asp?isEstudio=1>

18 Aprendices: Ver Ley 25.013, con modificación Ley 26390. Pasantías: Ver Ley 26390

19 Ley 20.744 Título VII, Cap. II Artículo 177 a 179

Se usa la expresión “protección a la maternidad” para identificar la legislación que abarca los derechos de la mujer en el periodo de embarazo, nacimiento y primeros meses de vida del niño.

Para más información, conozca la Declaración mundial sobre la supervivencia, la protección y el desarrollo del niño disponible en

http://www.iin.oea.org/compromisos_Cumbre_Mundial.pdf

Acceda al Portal de EMPRESAS POR LA INFANCIA

<http://www.empresasxlainfancia.org> para conocer lo que las empresas

pueden hacer por los derechos de la infancia y la adolescencia.

20 Artículo 179, Ley 20.744 y disposiciones especiales de convenios colectivos

21 Ver Ley 20.744 Art. 17, 73, 81, 172, y 187

Para más información respecto de este tema ver: Asociación Civil La Usina

(www.lausina.org); INADI – Instituto Nacional contra la Discriminación, la

Xenofobia y el Racismo- (www.inadi.gov.ar); Fundación Par

(www.fundacionpar.org.ar); Acceso Ya (www.accesoya.org.ar).

La Ley N° 24.515 crea el INSTITUTO NACIONAL CONTRA LA DISCRIMINACION,

LA XENOFOBIA Y EL RACISMO, en adelante el INADI, con el objeto de



elaborar políticas nacionales y medidas concretas para combatir la discriminación, la xenofobia y el racismo, impulsando y llevando a cabo acciones a tal

fin. El Decreto 1086/2005 aprueba el Plan Nacional Contra la Discriminación

B.O.: 8/9/2005 Bs. As., 7/9/2005

22 Para Información sobre legislación general, ver: Convenio sobre la readaptación profesional y el empleo de personas inválidas de la OIT (Convenio 159) aprobado por Ley 23.462. Ley 22.431 (Protección Integral del Discapacitado). Ley 25.280 (Aprueba Convenio Interamericano para la eliminación de toda forma de discriminación contra personas con discapacidad).

Ley 24.013 Art. 81, 82, 86, 87, 88. En especial consulte Programas:

Resolución 802/2004 MTEySS modificado por Resolución 914/2007 del MTEySS. Beneficios impositivos a empleadores que contratan a trabajadores con discapacidad: Ley 22.431; Ley 24.147 Art. 34; Ley 24.013 Art. 87

23 Art. 8 Ley 22.431 modificado por Ley 25.689

24 Arts. 20, 21, y 22 Ley 22.431 sustituida por Ley 24.314 y Dto. 914/1997

25 Ver Consejo Nacional de la Mujer República Argentina: Derechos de la Mujer en la Constitución Nacional y Legislación sobre Derechos de la Mujer, Equidad de Género y Discriminación. http://www.cnm.gov.ar/leg_nac/legislacion.htm

Ley 25.674 Cupo Sindical Femenino; 24.716 Licencia para trabajadoras madres con hijos con síndrome de down; Ley 23.179 aprueba convenio sobre eliminación de la discriminación de la mujer; Ley 23.451 aprueba convenio sobre igualdad de oportunidades y trato entre trabajadores y trabajadoras: trabajadores con responsabilidad familiares (Convenio 156 de la OIT). Ley 20744 arts. 17, 81 y 172; Ley 22248 art. 8; Ley 26485

26 Ley 20.744 Art. 29, 29 bis, 30, 99 y 136. Ley 22.250 Art. 32. Ley 24.013 Arts. 68 a 80. Dto. 1694/2006

27 "El trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de



trato para mujeres y hombres”, de la página de la OIT

<http://www.ilo.org/public/spanish/decent.htm>.

La debida registraci3n es la puerta de entrada al trabajo decente ya que posibilita el ejercicio de los derechos que implica el concepto. El trabajo en negro, por lo tanto margina al trabajador de sus derechos esenciales. Ver tambi3n Ley 25.877 Art. 7

28 Leyes 19.587 – Decreto 351/79; Decreto 911/96 (Regula Higiene y Seguridad para la Industria de la Construcci3n); Decreto 617/97 (Regula Higiene y Seguridad para la actividad Agraria); Resoluci3n 311/2003 de SRT (Regula Higiene y Seguridad para trabajadores de televisi3n por cable); Decreto 249/07 (Regula Higiene y Seguridad para actividad Minera) y 24.557 Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo e Higiene y Seguridad. Ver Tambi3n Res SRT 103/2005 (adopta directrices sobre sistemas de gesti3n de la seguridad y la salud en el trabajo. ILO-OSH 2001 de la Oficina Internacional del Trabajo como marco referencial para la implementaci3n de gesti3n de la salud y la seguridad en el trabajo

29 SA8000 es la primera norma orientada para la mejora de las condiciones de trabajo, abarcando los principales derechos de los trabajadores (salud y seguridad, libertad de asociaci3n, l3mite de horas de trabajo, compensaci3n, seguridades contra trabajo forzado, discriminaci3n y trabajo infantil) y certificando su cumplimiento por medio de auditores independientes. La norma sigue el patr3n de la ISO 9000 y de la ISO 14000, lo que facilita la implantaci3n por empresas que ya conocen ese sistema. M3s informaci3n en www.cepaa.org

NOTAS

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

30 OHSAS 18001 es una serie de normas de evaluaci3n de salud y seguridad ocupacionales para sistemas de gesti3n de salud y seguridad. Su objetivo es auxiliar a las empresas en el control de los riesgos de salud y seguridad para los empleados, y fue creada en respuesta a la demanda por una calidad reconocida para evaluaci3n y certificaci3n. M3s informaci3n en www.ohsas-



18001-occupational-health-and-safety.com/index.htm

31 Asedio moral “es la exposición de los trabajadores y trabajadoras a situaciones humillantes, de manipulación y de sometimiento, reiteradas y prolongadas, durante la jornada de trabajo y en el ejercicio de sus funciones, siendo más comunes en relaciones jerárquicas autoritarias y asimétricas, en las que predominan conductas negativas, relaciones deshumanizadas y no éticas de larga duración, de uno o más jefes, con relación a uno o más subordinados, desestabilizando la relación de la víctima con el ambiente de trabajo y la organización, forzándola a desistir del empleo”. (Fuente:

www.assediomoral.org)

32 Conforme a la Ley 26427

33 Verbigracia. Ley 24.013 Art.95 a 97 Reestructuración productiva. Art. 98 a 105

Procedimiento Preventivo de Crisis de Empresas y Dtos. Reglamentarios.

• Indicador 20 – Compromiso con la Mejora de la Calidad Ambiental

• Indicador 21 – Educación y Concientización Ambiental

• Indicador 22 – Gerenciamiento de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios

• Indicador 23 – Sustentabilidad de la Economía Forestal

• Indicador 24 – Minimización de Entradas y Salidas de Insumos

Medio Ambiente

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Compromiso con la Mejora de la Calidad Ambiental

Además de cumplir rigurosamente con los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, desarrolla programas internos de mejoramiento ambiental.

Además de eso, prioriza políticas preventivas y posee un área o comité responsable por el medio ambiente.

Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizativa y la incluye en la planificación estratégica.

Desarrolla nuevos negocios (o nuevos modelos para negocios ya existentes) teniendo en cuenta, desde la concepción, los principios y las oportunidades relacionadas a la sustentabilidad ambiental.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Para tratar con la debida relevancia y responsabilidad los impactos ambientales resultantes de sus actividades,

la empresa:



No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

20.1. ¿posee política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados, y que consta en el código de conducta y/o

en la declaración de valores de la empresa?

20.2. ¿tiene una persona responsable en el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas?

20.3. ¿participa en comités/consejos locales o regionales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad?

20.4. ¿contribuye a la preservación de la biodiversidad³⁵ por medio de políticas específicas y/o proyecto(s) de conservación

de áreas protegidas y/o programa de protección a animales amenazados³⁶?

20.5. ¿tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de recursos naturales

(como madera, productos forestales no madereros, animales, etc.)?

20.6. ¿dispone de procesos para mapeo y análisis sistémico para la mejora de la calidad ambiental?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Educación y Concientización Ambiental

Desarrolla acciones de educación

ambiental y entrenamiento de

empleados sobre esa temática,

puntualmente o como resultado

de la presión externa (como exigencias

del gobierno, crisis de

suministro, etc.)

Desarrolla sistemáticamente

actividades de educación ambiental



con el foco centrado en el público interno, poniendo a su disposición informaciones y promoviendo discusiones. Además de campañas internas, desarrolla campañas de concientización y educación ambiental³⁷ dirigidas a familiares de empleados, proveedores, consumidores y clientes y a la comunidad del entorno inmediato de la empresa. Además de desarrollar campañas, la empresa apoya o participa de proyectos educativos en asociación con organizaciones no gubernamentales y ambientalistas, ejerciendo liderazgo social en favor de esa causa.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Con el objetivo de contribuir con la concientización de la población sobre los desafíos ambientales resultantes

de la actividad humana y cultivar valores de responsabilidad ambiental, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

21.1. ¿desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía?



21.2. ¿desarrolla periódicamente campañas internas de educación con base en las tres **R**'s: **Reducción, Reutilización y Reciclaje**?

21.3. ¿desarrolla periódicamente campañas internas de educación para el consumo consciente?

Sí No

Gerenciamiento del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios

Realiza estudios de impacto ambiental

según las exigencias de la

legislación y centra el foco de su

acción preventiva en los procesos

que ofrecen daño potencial a

la salud y riesgo a la seguridad de

sus empleados.

Además de cumplir con la obligación

legal, conoce y desarrolla

acciones para prevenir los

principales impactos ambientales

causados por sus procesos

y productos o servicios, y realiza

regularmente actividades

de control y monitoreo.

Adopta sistemas de gestión

ambiental estandarizados y formalizados,

incluyendo amplia

identificación de riesgos, plan

de acción, destino de recursos,

entrenamiento de empleados

y auditoría.

Además de adoptar sistema de



gestión ambiental, produce estudios de impacto en toda la cadena productiva; desarrolla alianzas con proveedores con la finalidad de mejorar sus procesos de gestión ambiental y participa en la destinación final del producto y procesos post-consumo.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Considerando los impactos ambientales causados por sus procesos y productos o servicios, la empresa :

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO AMBIENTAL

Indicadores de Responsabilidad Social Empresari a

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

22.1. ¿posee un plan de emergencia ambiental que relaciona todos sus procesos y productos o servicios que envuelven situaciones

de riesgo, y entrena a sus empleados en intervalos frecuentes para enfrentar tales situaciones?

22.2. ¿posee una política y sistema de monitoreo que busca el aumento de la calidad ambiental de la logística y gestión de

flota (tanto para vehículos de la empresa como para los de terceros que brinden servicios a la empresa)?

22.3. ¿posee un programa de gerenciamiento de residuos con la participación del cliente, y para la recolección de materiales

tóxicos o el reciclaje post-consumo?

22.4. ¿brinda a sus consumidores y clientes información detallada sobre daños ambientales resultantes del uso y del destino

final de sus productos?



22.5. ¿debate con los empleados, consumidores y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados

por sus productos o servicios?

22.6. ¿prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan buena conducta ambiental?

22.7. ¿posee certificaciones ambientales como la ISO 14001, FSC, etc.?

Sí No

La empresa:

22.8. Cantidad media de incidentes, sanciones y/o multas por violación de las normas de protección ambiental

22.9. Total del pasivo ambiental del período

2007 2008 2009 2010

Sustentabilidad de la Economía Forestal

Reconoce la importancia de la verificación del origen y de la cadena de producción de los insumos madereros y forestales utilizados en su operación diaria y/o proceso productivo. No adopta política interna o programa específico.

Mantiene política o programa específico para la verificación del origen y de la cadena producción de los insumos madereros y forestales utilizados en su operación diaria y proceso productivo.

Los insumos madereros y forestales utilizados en la operación diaria y/o proceso productivo poseen certificación de origen



y de la cadena de custodia⁴¹.

Los insumos madereros y forestales

utilizados en las instalaciones

y/o productos de la empresa

tienen certificación de origen

y de la cadena de custodia

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Con el objetivo de contribuir a la conservación de los bosques, combatir la explotación ilegal y predatoria, y proteger

la biodiversidad, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

23.1. ¿realiza visitas programadas o eventualmente no programadas para realizar monitoreo del origen o de la cadena de

producción de los insumos madereros y forestales?

23.2. ¿incentiva a sus proveedores a buscar la certificación ambiental?

23.3. ¿prioriza y apoya a proveedores contratados en la búsqueda de la sustentabilidad forestal?

Sí No

La empresa:

23.4. Visitas programadas o no programadas para monitorear el origen de sus insumos

23.5. Cantidad de insumos utilizados en la operación diaria o en el proceso productivo con origen verificado

23.6. Cantidad de insumos utilizados en la operación diaria o en el proceso productivo con cadena productiva certificada

2008 2009 2010

Minimización de Entradas y Salidas de Insumos

Busca reducir el consumo de energía,
agua, productos tóxicos y
materias primas e implantar procesos
de destinación adecuada
de residuos, sin alterar su estándar
tecnológico actual.

Invierte en la actualización de su
estándar tecnológico, con vistas
a reducir y/o sustituir recursos
de entrada y la reutilización de
residuos (por la misma empresa
o por terceros).

Además de invertir en la reducción
y en la reutilización de recursos,
adopta un proceso para medir,
monitorear y auditar periódicamente
los aspectos ambientales
significativos relacionados al
consumo de recursos naturales y
a la producción de residuos y desechos,
estableciendo periódicamente
nuevas metas.

Está cerca de alcanzar un alto
nivel de sustentabilidad ambiental
por medio de estrategias
de reutilización y compensación
ambiental que abarquen
todo el sistema productivo.

Nunca hemos tratado este asunto antes.



Con el objetivo de prevenir y reducir daños ambientales y optimizar procesos, la empresa :

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

24.1. ¿posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable?

24.2. ¿mantiene acciones de control de la contaminación causada por vehículos propios y de terceros a su servicio?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

La empresa posee un sistema de monitoreo con metas específicas para:

24.3. ¿el aumento de la eficiencia energética?

24.4. ¿la reducción del consumo de agua?

24.5. ¿la reducción de la generación de residuos sólidos?

24.6. ¿la reducción de la emisión de CO₂ y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera?

Sí No

Consumo anual de combustibles fósiles:

24.7. Total invertido en programas y proyectos de mejora ambiental (en pesos)

24.8. Porcentual de facturación bruta gastado en programas y proyectos de mejora ambiental

24.9. Consumo anual de energía (en kWh)

24.10. Gasolina/diesel (en litros)

24.11. Aceite combustible (en toneladas)

24.12. Gas – GLP/GN (en m³)

24.13. Consumo anual de agua (en m³)

24.14. Volumen medio anual de CO₂ y otros gases de efecto invernadero emitidos a la atmósfera (en toneladas)

24.15. Cantidad anual (en toneladas) de residuos sólidos generados (basura, desechos,



escombros)

2007 2008 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

34 Para más información, vea CEADS/BCSD – Argentina (Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible) <http://www.ceads.org.ar>

35 Fruto de Rio 92, la CDB constituye una importante convención multilateral.

Ella cuenta con 187 países signatarios, además de la Unión Europea. Para saber cómo operar de forma de apoyar la Convención de la Biodiversidad, visite:

www.wbcsd.org y www.biodiv.org

36 Para ver la lista, visite el sitio de The World Conservation Union en <http://>

www.iucn.org

37 Ver Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN) <http://www.farn.org.ar>

38 La tres R's (Reducción, Reutilización y Reciclaje) son los pasos para que individuos, instituciones y gobiernos, según la Agenda 21, consigan realmente minimizar la explotación de recursos naturales, el impacto ambiental de nuestra sociedad urbano-industrial y, en definitiva, la cantidad de nuestra basura.

Reducción supone la adopción de medidas para evitar el descarte de productos, implicando una disminución en el propio uso, en el consumo, en el desperdicio de bienes. En último análisis, la reducción depende de una profunda

revisión de los patrones de producción y consumo. Reutilización, por su parte,

engloba las actividades que aprovechan productos antes de su descarte

como reutilización directa (el reverso de las hojas de papel y de envases, por

ejemplo), restauraciones, cambio de usos, artesanías hechas con sobras,

etc. El Reciclaje es la recuperación de los materiales descartados, modificándose

sus características físicas. Difiere de la reutilización, donde los descartados

mantienen sus características. El reciclaje puede ser directo (pre-consumo)

cuando son reprocesados materiales descartados en la misma línea de

producción, como cortes de papel, rebarbas metálicas, etc.; o indirecta (postconsumo),

cuando son reprocesados materiales que fueron descartados como

basura por sus usuarios.

39 Cualquier organización, en sus opciones cotidianas, ya sea en la forma en que



consume recursos naturales, productos y servicios, ya sea por la opción de las empresas proveedoras de las cuales va a comprar en función de su responsabilidad social, puede ayudar a construir una sociedad más sustentable y justa. Para saber más sobre este tema y entender cómo ser un consumidor conciente, visite el sitio del Instituto Akatu (Brasil) para el Consumo Conciente en <http://www.akatu.net>

Ver: Red Argentina de Comercio Justo http://www.enredando.org.ar/noticias-_desarrollo.shtml?x=20833

40 Una organización conciente de su papel en la cadena de consumo y producción, y principalmente de su poder de cambiar la actual situación de exploraciones ilegales y predatorias de los bosques y de la distribución desigual e injusta de las riquezas obtenidas por la exploración de la biodiversidad (un bien común, o sea de toda la humanidad) y de la apropiación de conocimientos y de prácticas tradicionales podrá, por medio de su liderazgo, ayudar en la conservación forestal, de la biodiversidad y actuar de forma a distribuir de manera equitativa la riqueza obtenida por su utilización.

Ejemplos de productos provenientes de los bosques utilizados en la operación diaria o en la producción: celulosa de papel, embalajes, maderas para muebles, lápices, pisos, madera para construcciones civiles, entre otros.

Además de estos productos también existen los no madereros, como aceites, hierbas y frutos utilizados en la fabricación de diversos productos como medicamentos, alimentos, cosméticos, etc.

41 Una de las certificaciones más importantes es la del FSC (Forest Stewardship Council, que significa Consejo de Manejo Forestal) cuyo objetivo es difundir el buen manejo forestal conforme a principios y criterios que concilian las salvaguardas ecológicas con los beneficios sociales y la viabilidad económica. El sello FSC atestigua que la madera (u otro insumo forestal) utilizada en un producto es oriunda de una explotación forestal manejada de forma ecológicamente adecuada, socialmente justa y económicamente viable, conforme al cumplimiento de todas las leyes vigentes. El sello sirve para orientar al consumidor conciente a optar por un producto que no degrada el medio ambiente y contribuye al desarrollo social y económico. El sello también orienta al comprador mayorista o minorista a escoger un producto diferenciado y con



valor agregado, capaz de conquistar un público más exigente y, así, abrir nuevos mercados. Productos intermediarios o finales que utilizan materia prima forestal con el sello Cadena de Custodia FSC son rastreados desde la materia prima hasta el consumidor final. Para más información visite <http://www.fsc.org/esp>. También en <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0-0/forestacion-silvo/sustenta.htm>

NOTAS

- Indicador 25 – Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores
- Indicador 26 – Trabajo Infantil en la Cadena Productiva
- Indicador 27 – Trabajo Forzado en la Cadena Productiva
- Indicador 28 – Apoyo al Desarrollo de Proveedores

Proveedores

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores

Adopta políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocida por los grupos de interés y basadas sólo en factores como calidad, precio y plazo.



Tiene normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, de la seguridad social y fiscal. Además de criterios básicos de respeto a la legislación, sus normas de selección y evaluación de proveedores incluyen criterios específicos de responsabilidad social como prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y adopción de estándares ambientales. Además de los criterios descritos anteriormente, estimula y recoge evidencias de que sus proveedores reproducen sus exigencias respecto a la responsabilidad social para sus respectivos proveedores, y monitorean esos criterios periódicamente. Nunca hemos tratado este asunto antes.

Para regular sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:



25.1. ¿Constan en el código de conducta y/o declaración de valores, las políticas y criterios para relacionarse con los

proveedores?

25.2. ¿al seleccionar proveedores (o desarrollar nuevos proveedores), incluye como criterio la práctica efectiva de procesos

éticos de la gestión de la información de carácter privado obtenidas en sus relaciones con clientes o con el mercado

en general?

25.3. ¿posee una política explícita o un programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores?

25.4. ¿produce un reporte periódico con evidencias de que se están cumpliendo e implementando cuestiones

relacionadas a la responsabilidad social empresarial en su cadena productiva?

25.5. ¿debate cuestiones relacionadas a la responsabilidad social con sus proveedores, buscando la capacitación y adecuación

de los mismos a sus criterios?

25.6. ¿establece un plazo formal para que sus proveedores se adecuen a sus criterios de responsabilidad social?

25.7. ¿al exigir prácticas de responsabilidad social de sus proveedores, realiza visitas para verificar el cumplimiento de

esas prácticas?

25.8. ¿conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones

diarias y tiene la garantía de que en esos orígenes los derechos humanos y el medio ambiente son respetados?

26.9. ¿adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos “piratas”,

falsificados o frutos de robo de carga?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

La empresa

25.10. Porcentual del total de proveedores que recibieron visita de verificación de

prácticas de responsabilidad social



25.11. Capacitaciones, cursos, conferencias o reuniones sobre prácticas de responsabilidad social ofrecidas a los proveedores

25.12. Total de proveedores

25.13. Total pagado por bienes, materiales y servicios adquiridos en el período

2002007 8 2009 2010

Trabajo Infantil en la Cadena Productiva⁴²

Posee políticas formales con el objetivo de contribuir a la erradicación del trabajo infantil, discute este tema con los proveedores y los estimula a cumplir con la legislación.

Además de discutir este tema, posee cláusula específica relativa a la prohibición del trabajo infantil en sus contratos con los proveedores.

Además de poseer esa cláusula, verifica su cumplimiento periódicamente y realiza campañas de concientización para todos los proveedores, y asume públicamente su postura de rechazo a la mano de obra infantil.

Articula programas y actividades para erradicar el trabajo infantil de forma general, asociada a organizaciones de la sociedad civil y/o poder público.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

En sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

26.1. ¿tiene como práctica el procedimiento periódico de evaluación, verificación e informes sobre su cadena productiva,

realizando inspecciones in situ y exigiendo documentación comprobatoria de la no existencia de mano de obra infantil?

Sí No

La empresa

26.2. Total de actuaciones realizadas por la empresa para verificar la no utilización de mano de obra infantil en su cadena productiva

2007 2008 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Trabajo Forzado en la Cadena Productiva

Cumple rigurosamente la legislación,

y posee políticas formales

con el objetivo de contribuir a la

erradicación del trabajo forzado⁴³,

y exige de los proveedores el

cumplimiento de la legislación.

Además, verifica periódicamente

el cumplimiento de la ley

e incluye la prohibición del trabajo

forzado como cláusula específica

en sus contratos con



proveedores.

Además de poseer en sus contratos

esa cláusula, verifica su

cumplimiento periódicamente y

realiza campañas de concientización

para todos los proveedores.

Asume públicamente su postura

de rechazo al trabajo forzado.

Articula programas y actividades

que tienen el afán de erradicar

el trabajo forzado de forma

general, junto con aliados

de las organizaciones de la sociedad

civil y/o poder público.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

En sus relaciones con proveedores y aliados, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

27.1. ¿tiene como práctica el procedimiento periódico de evaluación, verificación, pedido de informes de evaluación y acompañamiento

de sus proveedores, exigiendo documentación comprobatoria de la no existencia de mano de obra forzada?

27.2. ¿antes de comprar o contratar a un proveedor, tiene como procedimiento verificar si cumple con la legislación laboral

vigente?

Sí No

La empresa

27.3. Total de actuaciones realizadas por la empresa para verificar la no utilización de

mano de obra forzada en su cadena productiva



2007 2008 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Apoyo al Desarrollo de Proveedores

Negocia con transparencia y

establece relaciones contractuales

con base tan sólo en criterios

comerciales.

Contribuye para la mejora del estándar

gerencial de los proveedores,

al colocar a disposición

informaciones y al promover actividades

conjuntas de entrenamiento.

Además de contribuir a la mejora

gerencial de los proveedores,

mantiene con ellos relaciones comerciales

duraderas y utiliza criterios

de negociación que contemplan

su crecimiento futuro.

Además de contribuir para el

crecimiento de sus proveedores

de igual o menor porte, estimula

y facilita su compromiso

en proyectos sociales y ambientales.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto a proveedores de igual o menor porte, la empresa :

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)



Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

28.1. ¿realiza Negocios Inclusivos entre sus proveedores a individuos o grupos de la comunidad, tales como cooperativas de

pequeños productores o de iniciativas solidarias, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de

renta para grupos comúnmente excluidos (poblaciones nativas, personas con discapacidad, microemprendimientos o

emprendimientos productivos de base social –EPBS–, etc.)?

28.2. ¿apoya organizaciones que practican y promueven el Comercio Justo⁴⁴?

28.3. ¿tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando al pequeño proveedor (con remuneración

justa y en término, calidad en la relación, programas de calificación y de transferencia de tecnologías, etc.)?

28.4. ¿estimula la formación de redes o cooperativas de pequeños proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos modelos

de suministro?

28.5. ¿tiene una política de compras⁴⁵ que privilegie a proveedores con certificación socioambiental (como SA8000⁴⁶, ISO

14000⁴⁷, FSC⁴⁸, FLO⁴⁹, etc.)?

28.6. ¿tiene mecanismos formales que permitan que sus valores y principios (tales como buenas condiciones de trabajo, ausencia

de mano de obra infantil y forzada (o análoga a la esclava), protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia,

participación y rendimiento de cuentas) sean transmitidos a la cadena de proveedores?

28.7. ¿posee ombudsman de proveedores o función similar para asegurar una relación de asociación con ese público?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresari a

42 Como forma de prevenir y eliminar el trabajo infantil, la Organización

Internacional del Trabajo (OIT) ha adoptado la Convención 138, de 1973, sobre

la edad mínima de admisión al empleo y la convención 182, de 1999, sobre



la prohibición de las peores formas de trabajo infantil y su eliminación.

Más información en: www.ilo.org/

43 Artículo 2º de la Convención 29 de la OIT sobre Trabajo Forzado u Obligatorio

– Define y limita el uso de la expresión “trabajo forzado u obligatorio”, la cual se refiere a “todo trabajo o servicio exigido de una persona bajo amenaza de sanción y para el cual no se haya ofrecido espontáneamente”. Para más información sobre Trabajo Forzado, visite www.ilo.org.

44 Comercio Justo es una expresión utilizada para identificar el movimiento internacional

llamado Fair Trade que, además de justo, es un comercio ético y solidario basado en principios como la erradicación del trabajo infantil y del trabajo esclavo, la eliminación de las discriminaciones relativas a la raza, género y religión y la preservación de la salud de las personas y del medio ambiente.

Más información en <http://www.fairtrade.net/>

45 La organización podrá dar inicio a estas prioridades en compras esporádicas,

como por ejemplo con los regalos de fin de año. El cambio requiere un mapeo de todos los insumos y materiales y/o servicios utilizados en su actividad y en seguida planear la transición.

46 SA 8000. Vea nota 24 en Público Interno.

47 Una serie de parámetros que auxilian a la empresa a establecer e implementar un sistema de gestión ambiental, proveyendo los requisitos que serán considerados para fines de auditoría y certificación. Con base referencial en métodos y análisis, la ISO 14000 busca garantizar que un determinado agente productor de bienes y servicios utilice procesos gerenciales y procedimientos específicos que busquen la reducción de las posibilidades de denuncia de daños ambientales. Más información en <http://www.iso.org>.

48 Ver nota 41.

49 FLO (Fair Trade Labelling Organizations) es una organización internacional de certificación de productos de comercio justo.

NOTAS

• Indicador 29 – Política de Comunicación Comercial

- Indicador 30 – Excelencia en la Atención
- Indicador 31 – Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de Productos y Servicios

Consumidores y Clientes

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Política de Comunicación Comercial

Actúa rigurosamente de acuerdo con la legislación de defensa del consumidor⁵⁰. Focaliza sus estrategias de comunicación en los objetivos relacionados al volumen de ventas y resultados financieros.

Tiene una política formal de comunicación alineada con sus valores y principios, que abarca todo su material de comunicación, tanto interno como externo.

Tiene conciencia de su papel en la formación de valores⁵¹ y estándares de consumo y comportamiento de la sociedad y actúa



en forma tal que su comunicación
 posibilita la creación de valores
 positivos en el entorno para
 contribuir con el desarrollo
 sostenible.

Además de adoptar esa política
 de comunicación, desarrolla
 alianzas con proveedores, distribuidores,
 asistencia técnica y
 representantes de consumidores,
 para crear una cultura
 de responsabilidad y transparencia
 en la comunicación.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Considerando la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad

y confianza, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

29.1. ¿La política de comunicación comercial consta en el código de conducta y/o declaración de valores?

29.2. ¿actualiza siempre que es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes (como rótulos,

envases, prospectos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía y piezas publicitarias, entre otros) para

tornar más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos?

29.3. ¿llama la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de sus productos o servicios (composición,

aspecto, calidad, plazos, peso, precio, etc.)?

29.4. ¿tiene una política formal contra la publicidad que coloque niños, adolescentes, mujeres, representantes de minorías étnicas

o cualquier individuo en situación prejuiciosa, denigrante, irrespetuosa o de riesgo?

29.5. ¿realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios?

29.6. ¿posee políticas específicas para asegurar que la comunicación orientada al público infanto-juvenil sea responsable?

29.7. ¿interactúa con sus proveedores y distribuidores estimulándolos a que asuman una postura responsable en relación

a la comunicación orientada al público infanto-juvenil?

29.8. ¿realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar su conformidad con la Declaración Universal de los

Derechos Humanos?

29.9. ¿tuvo, en los últimos tres años, alguna campaña o pieza de comunicación que haya sido objeto de reclamo de clientes,

proveedores o competidores?

29.10. ¿en los últimos tres años, tuvo campañas o piezas publicitarias retiradas del aire o apartadas por presión de organizaciones

de la sociedad civil organizada?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Excelencia de la Atención

Posee un servicio de atención

básica receptivo, ampliamente

divulgada, enfocado en la información

y en la solución de

demandas individuales.

Proporciona al consumidor/

cliente, fácil acceso al servicio

de su interés, registra y comunica

internamente sus requerimientos,

resolviendo rápida e



individualmente las demandas

y lo orienta sobre los procedimientos

adoptados.

Además de registrar los requerimientos

y resolver rápidamente

los reclamos, posee procesos

que incluyen la búsqueda de las

causas de los problemas y la utilización

de esas informaciones

para perfeccionar la calidad de

los productos y servicios.

Promueve la mejora continua de

su atención priorizando el diálogo

y el compromiso de los grupos

de interés en el proceso.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor/cliente,

la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

30.1. ¿La política y las normas de relación con los clientes y consumidores constan en el código de conducta y/o declaración

de valores?

30.2. ¿tiene un ombudsman del consumidor o función similar?

30.3. ¿ofrece servicio de atención al cliente (SAC) u otra forma de servicio especializado para recibir y encaminar sugerencias,

opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios?

30.4. ¿asegura la igualdad de acceso al SAC en lo que hace a costos y formas para todos sus clientes, independientemente



del lugar de residencia en el país?

30.5. ¿promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al cliente para establecer una relación ética y de

respeto de los derechos del consumidor?

30.6. ¿entrena e incentiva a sus profesionales de atención al cliente a reconocer fallas y a actuar con rapidez y autonomía en la

resolución de problemas?

30.7. ¿advierte continuamente a sus profesionales de atención y áreas correlativas sobre la importancia de procedimientos

éticos en la obtención, mantenimiento y uso de las informaciones de carácter privado resultantes de la interacción con sus

consumidores, clientes o usuarios?

30.8. ¿el servicio de atención a consumidores/clientes es evaluado por indicadores y tiene representación en los procesos de

toma de decisión de la empresa?

30.9. ¿al vender productos y servicios la empresa utiliza solamente argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor

o cliente?

30.10. ¿tiene una política explícita de no soborno para obtener la decisión de compra de productos o contratación de servicios?

30.11. ¿posee una política formal de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del

consumidor, cliente o usuario?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

La empresa:

30.12. ¿informa al cliente el propósito de la solicitud de informaciones personales antes de hacerla?

30.13. ¿solicita solamente informaciones personales relevantes y no más de la necesaria para los objetivos declarados?

30.14. ¿provee información del cliente a terceros sólo mediando su autorización?

30.15. ¿posee una política que permite al consumidor, cliente o usuario, la inclusión, alteración y exclusión de sus datos del

banco de información de la empresa?



Sí No

La empresa

30.16. Facturación Anual

30.17. Total de consumidores y clientes

30.18. Total de llamadas atendidas por el SAC

30.19. Porcentual de reclamos en relación al total de llamadas atendidas por el SAC

30.20. Porcentual de reclamos no atendidos por el SAC

30.21. Tiempo medio de espera en el teléfono del SAC hasta el inicio de la atención (en minutos)

30.22. Cantidad de innovaciones implementadas en razón a la intervención del ombudsman y/o del servicio de atención a consumidores/clientes

2007 2008 2009 2010

Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios

Realiza esporádicamente estudios e investigaciones técnicas sobre daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores/clientes.

Realiza regularmente estudios e investigaciones técnicas sobre riesgos potenciales y divulga tales informaciones para aliados comerciales, adoptando medidas preventivas o correctivas cuando se detectan riesgos de fallas.

Provee informaciones detalladas sobre sus productos y servicios a sus consumidores y clientes.



Además de eso, obtiene, por medio del diálogo constante el compromiso activo de su público interno, proveedores, distribuidores, consumidores y clientes para perfeccionar, en forma continua, sus productos y servicios, sustituyendo componentes, tecnologías y procedimientos para minimizar o evitar los riesgos a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente.

Considera, además, los valores y principios de la empresa, el desarrollo sostenible y la ética^{s3} dimensiones importantes en la concepción o reformulación, fabricación y venta de sus productos y/o servicios prestados.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto al conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de sus productos y servicios^{s2},

la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:



En relación a violaciones al Código de Defensa del Consumidor, la empresa:

31.1. ¿mantiene un programa especial focalizado en la salud y seguridad del consumidor/cliente sobre sus productos y servicios?

31.2. ¿posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y

transparencia a situaciones de crisis?

31.3. ¿Se le iniciaron en los últimos 3 años procesos judiciales o administrativos por el no cumplimiento de reglamentos relacionados

a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente ?

31.4. ¿tuvo, en los últimos cinco años, productos retirados del mercado por presión de clientes/consumidores u órganos de

defensa?

31.5. ¿tiene servicios/productos prohibidos en otros países y aún comercializados en Argentina o exportados?

31.6. ¿tuvo productos multados por el no cumplimiento del reglamento referente a información y rotulado?

Sí No

En relación a violaciones al Código de Defensa del Consumidor:

31.7. Cantidad de procesos administrativos

31.8. Cantidad de procesos judiciales (civiles y penales) recibidos

2002 2007 8 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

50 Ley 24.240. Defensa del Consumidor y su reforma 2008.

51 Vea <http://www.wachay.org>. Wachay - Comunicación & Responsabilidad Ciudadana

es una organización sin fines de lucro, autónoma, no partidaria y no

confesional que trabaja desde la comunicación pública para concienciar en temas

de responsabilidad ciudadana y consumo responsable.

52 Las empresas prestadoras de servicios tienen como fuente potencial de daños

al cliente, la exposición de los datos personales usados en las transacciones.

Es importante considerar también este aspecto en la auto-evaluación.

53 Nos referimos aquí al principio kantiano de sólo hacer a los otros aquello que

se harían a sí mismos.

NOTAS

- Indicador 32 – Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno
- Indicador 33 – Relaciones con Organizaciones Locales
- Indicador 34 – Financiamiento de la Acción Social
- Indicador 35 – Involucramiento con la Acción Social

Comunidad

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de su Entorno

Procura tomar medidas reparadoras en respuesta a reclamos y requerimientos de la comunidad. Conoce en profundidad sus impactos en la comunidad, posee un proceso estructurado para registrar reclamos y promueve reuniones sistemáticas para informar al liderazgo local sobre las disposiciones tomadas.



Posee una política formal de anticiparse

a demandas de la comunidad

e informarla sobre actuales

y futuros planes e impactos

de sus actividades, e involucra

a la comunidad en la resolución

de los problemas.

Además de poseer una política

formal de relación con la comunidad,

mantiene comités

permanentes o grupos de trabajo

con la participación de liderazgos

locales para analizar

sus actividades y monitorear

sus impactos.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Considerando sus posibles impactos en la vida de la comunidad (demanda sobre centros de salud y recreación,

guarderías, transporte público, tráfico de vehículos, etc.), la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

32.1. ¿reconoce a la comunidad en la que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios?

32.2. ¿posee políticas de relación con la comunidad de su entorno contempladas en su código de conducta y/o en la declaración

de principios?

32.3. ¿participa activamente de la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones?

34.4. ¿contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad



(viviendas, carreteras, puentes, escuelas, hospitales, etc.)?

32.5. ¿tiene un programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida de lo posible, el mayor número de personas

del lugar, dándoles formación con el objetivo de aumentar los niveles de calificación de la comunidad en la que está

inserta en cooperación con sindicatos, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes?

32.6. ¿tiene prácticas de compra y de inversiones para contribuir con el desarrollo socioeconómico de la comunidad en la

que está presente?

32.7. ¿concientiza y capacita a sus empleados para que respeten los valores, conocimiento y prácticas tradicionales de la

comunidad donde actúa?

32.8. ¿posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad de su entorno?

32.9. ¿en caso de actuar en zonas limítrofes con comunidades y reservas indígenas, la empresa posee políticas, procedimientos

y normas formales para la valoración y la preservación del patrimonio cultural, humano y conocimientos y prácticas

tradicionales de las poblaciones nativas?

Sí No

En los últimos tres años, la empresa recibió reclamos o manifestaciones de la comunidad o de organizaciones de

la sociedad civil (peticiones, demandas, protestas) por los motivos listados abajo:

32.10. ¿exceso de basura, generación de mal olor, efluentes y otras formas de polución (sonora, visual, etc.)?

32.11. ¿exceso de tráfico de vehículos, causando ruido y trastornos?

32.12. ¿interferencia en sistemas de comunicación?

32.13. ¿alteraciones sociales negativas ocasionadas por sus actividades/instalaciones?

32.14. ¿otros motivos?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Relaciones con Organizaciones Locales

Conoce superficialmente sus actividades

y responde puntualmente

a pedidos eventuales de

apoyo.

Apoya varias entidades con donaciones,

financiamiento e implementación

de proyectos, divulgando

experiencias exitosas.

Participa en la elaboración e implantación

de proyectos conjuntos

con entidades locales, manteniendo

asociaciones de largo plazo

y capacitando a los liderazgos

involucrados.

Actúa en asociación con entidades

locales buscando influenciar

políticas públicas, estableciendo

alianzas y participando

de diversas redes para

maximizar su contribución con

el desarrollo local.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Con relación a las organizaciones comunitarias, ONG's y Centros Públicos (escuelas, puestos de salud, etc.)

presentes en su entorno, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

33.1. ¿hace un relevamiento de las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos en la comunidad?

33.2. ¿realiza en la comunidad, en conjunto con organizaciones locales, campañas educativas y/o de interés público?

Sí No

Financiamiento de la Acción Social

Fondo variable, administrado arbitrariamente

por el director o gerente,

en respuesta a solicitudes

externas.

Fondos definidos en presupuesto

anual, administrados con

transparencia por un comité o

grupo de trabajo, conforme a

criterios preestablecidos.

Programa social estructurado o

inversión social privada⁵⁶ administrada

por equipo especializado,

con dotación presupuestaria

estable y con público,

metas y estrategias definidas.

Programa social estructurado o

inversión social privada que

cuenta con un mecanismo propio

para la generación de ingresos,

estando asegurada su continuidad

a largo plazo (fondo patrimonial

y/o porcentaje fijo sobre la

facturación de la empresa).

Nunca hemos tratado este asunto antes.

El financiamiento de la acción social de la empresa está basado en:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

34.1. ¿incluye a la acción social y a sus responsables en el proceso general de planificación estratégica?

34.2. ¿posee mecanismos para estimular a proveedores, accionistas y otras partes interesadas a hacer donaciones?

34.3. ¿utiliza especialistas en el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social?

34.4. ¿planea su acción social buscando maximizar su impacto a largo plazo?

34.5. ¿optimiza el impacto⁵⁷ de su acción social fomentando recursos de otras empresas u organizaciones privadas y/o la

participación de órganos públicos?

34.6. ¿tiene un procedimiento de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitoreándola por medio de indicadores

de desempeño?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Involucramiento con la Acción Social

Hace donaciones de productos

y recursos financieros, cede

instalaciones, moviliza el trabajo

voluntario de sus empleados

y/o desarrolla proyectos sociales



propios.

Además de donaciones y/o proyectos

sociales corporativos,

cede horas de sus empleados o

equipos para actividades ligadas

a esos proyectos.

Además de apoyo material, posee

una política por la cual cede

sus competencias técnicas, tecnológicas

y gerenciales para fortalecer

los proyectos sociales

(corporativos o realizados por

terceros).

Además de apoyo material y

aporte de competencias, involucra

a las organizaciones o liderazgos

locales en el diseño y en la

implementación de los proyectos

sociales e intercede ante otros organismos,

públicos o privados,

para concretar de esos proyectos.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Como forma de concretar su acción social, la empresa :

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

Con referencia a la gestión de la acción social, la empresa:

35.1. ¿utiliza los incentivos fiscales de deducción o descuento de donaciones y patrocinios?



35.2. ¿divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando

la participación de los empleados?

35.3. ¿autoriza el uso controlado de horas pagas para el trabajo voluntario?

35.4. ¿posee un consejo o comité mixto, con miembros de diferentes áreas de la empresa o del grupo empresarial, incluyendo

miembros de la sociedad acreditados para tratar el área temática en que actúa?

Sí No

35.5. Porcentual de facturación bruta destinada a la acción social (no incluir obligaciones legales, ni tributos, ni beneficios vinculados a la condición de funcionario de la empresa)

35.6. Del total destinado a la acción social, porcentual correspondiente a donaciones en productos y servicios

35.7. Del total destinado a la acción social, porcentual correspondiente a donaciones en especie

35.8. Del total destinado a la acción social, porcentual correspondiente a inversiones en proyecto social propio

35.9. Del total destinado a la acción social, porcentual correspondiente a publicidad

35.10. Porcentual de empleados que realizan trabajo voluntario en la comunidad externa a la empresa

35.11. Cantidad de horas medias mensuales donadas (liberadas del horario normal de trabajo) por la empresa para trabajo voluntario de los funcionarios

2007 2008 2009 2010

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

54 Vea el sitio del IARSE <http://www.iarse.org>. Casos, Conferencias, Artículos sobre Inversión Social Privada. Vea el sitio del INCIDE (Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo) <http://www.incide.org.ar>. Información sobre ONG's, Inversión Social Privada, Programas asociados entre sector privado, público y sector social.

55 Acción Social: es cualquier actividad realizada por las empresas para atender a las comunidades en sus diversas formas (consejos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comunitarias, etc.), en áreas como asistencia social, alimentación, salud, educación, cultura, medio ambiente, y



desarrollo comunitario. Abarca desde pequeñas donaciones a personas o instituciones, hasta acciones estructuradas con uso planificado y monitoreado de recursos, ya sea por la propia empresa, por fundaciones o institutos de origen empresarial, o por individuos especialmente contratados para la actividad. La empresa debe esforzarse para que esas actividades se estructuren con la idea de maximizar sus impactos a largo plazo. Es importante que los proveedores, accionistas y las otras partes involucradas también sean motivados a hacer este tipo de acciones.

56 Inversión Social Privada: es el uso planificado, monitoreado y voluntario de recursos privados en proyectos sociales de interés público. El concepto es de inversión, de promoción del desarrollo sustentable, de inclusión social y de emancipación; y el método es el financiamiento: exige un proyecto, monitoreo y control. No es un fondo perdido: todos obtienen resultados y parte del resultado es la construcción de capital social, de niveles de confianza que permitan un crecimiento sustentable tanto para el desarrollo del negocio como para la comunidad. Léo Voigt, 2002. Conferencia para empresarios de Córdoba. Disponible en la sección Downloads del IARSE <http://www.iarse.org>.

57 Impacto Social: Es la transformación de la realidad de una comunidad o región a partir de una acción planeada, monitoreada y evaluada. Sólo es posible dimensionar el impacto social cuando la evaluación de resultados detecte que el proyecto efectivamente produjo los resultados que pretendía alcanzar y llegó a afectar la característica de la realidad que se dispuso transformar. La empresa debe conocer los impactos que causa en la comunidad, informarla sobre actuales y futuros planes e impactos de sus actividades, involucrando a la comunidad en la resolución de problemas. Puede también, contribuir con mejoras en la infraestructura o en el medio ambiente local. Puede crear programas para emplear, en las respectivas actividades y a medida de lo practicable, el mayor número de personas del entorno dándoles formación, para aumentar los niveles de cualificación de la comunidad en que está inserta, en cooperación con ONG's, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes. Puede adoptar prácticas de compras e inversiones para mejorar el desarrollo socio económico de las comunidades. Puede además, concienciar



y entrenar a sus empleados para que respeten los valores y las tradiciones de las comunidades donde actúa.

58 Ver http://biblioteca.afip.gov.ar/afipres/ganancias_coeficientes_y_montos_23042004.htm#3. Podrán ser deducidas las donaciones a los Fiscos Nacional, Provinciales y Municipales y a las instituciones comprendidas en el inciso e) del artículo 20, hasta el límite del 5% (cinco por ciento), siempre y cuando las mismas cumplan con los requisitos establecidos por la Resolución General Número 1815.

NOTAS

- Indicador 36 – Contribuciones para Campañas Políticas
- Indicador 37 – Construcción de la Ciudadanía por las Empresas
- Indicador 38 – Prácticas Anticorrupción y Anticoima
- Indicador 39 – Liderazgo e Influencia Social
- Indicador 40 – Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales

Gobierno y Sociedad

Indicadores de Responsabilidad Social Empresari a

Contribuciones para Campañas Políticas⁵⁹



Cuando financia, lo hace limitando la decisión a los miembros de la alta directiva, dentro de los parámetros establecidos por la legislación.

Cuando financia, se fundamenta en reglas y criterios definidos internamente, permitiendo al público interno el acceso a las informaciones sobre la decisión tomada.

La decisión de financiamiento o no financiamiento es tomada de forma transparente (por medio de políticas escritas, del código de conducta y/o declaración de valores, etc.), permitiendo el acceso a los grupos de interés a las informaciones, y requiriendo del financiado la respectiva comprobación y registro de la donación.

Además de lo descrito en la etapa anterior, promueve campañas de concientización política, ciudadana e importancia del voto involucrando a todos los empleados y otros grupos de interés.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto a la financiación de candidatos a cargos públicos y de partidos políticos, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

36.1. ¿En los últimos cinco años, la empresa fue mencionada negativamente en la prensa por aportar financieramente a

campañas políticas?

36.2. ¿La empresa tiene norma explícita de no utilización del poder económico para influenciar contribuciones de otras empresas,

proveedores, distribuidores y otros asociados?

Sí No

Construcción de Ciudadanía por las Empresas

Desarrolla actividades eventuales

enfocadas en la educación

para la ciudadanía, abordando

derechos y deberes.

Desarrolla periódicamente actividades

de educación para la ciudadanía

y permite la libre discusión

e intercambio de informaciones

sobre temas políticos.

Además de eso, promueve o

apoya por medio de alianzas, la

organización de debates, foros de

discusión con candidatos a

puestos públicos, con el objetivo

de asegurar el voto conciente.

Asume el papel de formar ciudadanos



y desarrolla programas de educación para la ciudadanía, no solo internamente y en su cadena de producción sino también en la comunidad del entorno, ejerciendo su liderazgo en la discusión de temas como la participación popular y combate a la corrupción en su municipio. Nunca hemos tratado este asunto antes.

Respecto a su papel en la construcción de ciudadanía, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

37.1. ¿La empresa estimula a que sus empleados ejerzan la evaluación y el control de la actuación de los candidatos electos?

Sí No

Prácticas Anticorrupción y Anticoima

Procura evitar situaciones que involucren favorecer a agentes del poder público, pero no tiene procedimientos formales ni comunicados de control y castigo. Mantiene una postura reconocida por el público interno sobre la



prohibición de favorecer directa o indirectamente a agentes del poder público.

Asume un compromiso público de combate a la corrupción y a la coima, adopta normas escritas (documento específico, código de ética, etc.) y las divulga ampliamente al público interno y externo (proveedores, consumidores, representantes del poder público con quienes se relaciona), y mantiene procedimientos formales de control, castigo y auditoría en caso de ocurrencia.

Seguros de que la erradicación de las prácticas ilegales, inmorales y antiéticas también dependen de divulgación, facilitación o educación, busca la empresa involucrar a un número cada vez mayor de grupos de interés como proveedores, clientes, entidades aliadas etc., en iniciativas de combate a la corrupción y coima, para diseminar el tema, y/o enseñar la utilización de herramientas relacionadas etc.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

En la relación con autoridades, agentes y fiscales del poder público, en todos los niveles, la

empresa :

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

38.1. ¿su nombre fue mencionado en la prensa en los últimos cinco años bajo sospecha de haber participado de algún incidente

que involucre el ofrecimiento de coima o la práctica de corrupción de agentes públicos?

38.2. ¿prevé medidas punitivas para directivos, funcionarios y empleados involucrados en favorecer a agentes del poder público?

38.3. ¿posee política explícita de no apoyo y no participación en procesos que tienen por objetivo la manipulación de edictos

de la competencia (públicos o privados)?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresari a

Liderazgo e Influencia Social

Participa en comisiones y grupos

de trabajo relacionados a la

defensa y promoción de los intereses

específicos de su ramo

o sector de negocio.

Participa en comisiones y grupos

de trabajo relacionados a

cuestiones de interés público.

Participa activamente, contribuyendo

con recursos humanos o

financieros, en procesos de elaboración



de propuestas de interés

público y de carácter socioambiental..

Tiene miembros de su alta

directiva involucrados en la articulación,

viabilización y fortalecimiento

de propuestas de carácter

socioambiental y en diálogo

con autoridades públicas

para su adopción.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

Buscando ejercer su ciudadanía por medio de asociaciones y foros empresariales, la empresa:

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

39.1. ¿patrocina o realiza campañas en medios de comunicación exclusivamente relacionadas a cuestiones de interés público?

39.2. ¿interactúa activamente con instituciones de enseñanza de todos los niveles para la elaboración de propuestas para la

mejora de la calificación de la mano de obra del sector en el que actúa?

39.3. ¿estimula y patrocina proyectos de desarrollo de investigación y tecnología, interactuando activamente con la comunidad

académica y científica?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales



Contribuye tan sólo con el pago
de impuestos.

Contribuye ocasionalmente con
el poder público en la realización
de eventos y actividades puntuales
y/o apoya financieramente
programas y proyectos del sector
público, en respuesta a solicitudes
de las autoridades.

Contribuye regularmente con recursos
humanos, técnicos o financieros
para la realización de
proyectos específicos y localizados,
ejecutados por entidades
gubernamentales.

Participa activamente de la elaboración,
perfeccionamiento,
ejecución, control y evaluación
de políticas públicas de interés
general, contribuyendo a su fortalecimiento.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

En su involucramiento con las actividades sociales realizadas por entidades gubernamentales, la

empresa :

No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Etapa 1 Etapa 2 Etapa 3 Etapa 4

INFORMACIONES ADICIONALES

La empresa:

40.1. ¿adopta o desarrolla asociaciones con organismos públicos buscando objetivos como mejorar la calidad de la enseñanza,

la asistencia social, la salud y/o la infraestructura, erradicar el trabajo infantil y/o el trabajo forzado, incentivar la producción de



renta y/o de empleo, promover seguridad alimentaria, etc.?

40.2. ¿patrocina programas públicos o privados de becas escolares?

40.3. ¿articula y coordina asociaciones en los programas en los que participa?

Sí No

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

59 B.O.29/12/06 Ley Orgánica de los Partidos Políticos. Ley 26.191 (PLN) (Nueva Ley Orgánica de los Partidos Políticos) Derógase la Ley Nº 25.611 y sus decretos reglamentarios, reestableciéndose la vigencia de la Ley Nº 23.298.

Sobre financiamiento de los partidos políticos, vea: B.O. 17/01/07 Ley de Financiamiento de los Partidos Políticos Ley 26.215 (PLN) - Patrimonio de los partidos políticos. Control patrimonial anual. Campañas electorales. Control de financiamiento de campañas electorales. Sanciones. Disposiciones Generales y Transitorias. Derógase la Ley Nº 25.600.

60 “La Ciudadanía expresa un conjunto de derechos que da a la persona la posibilidad de participar activamente de la vida y del gobierno de su pueblo. Quien no tiene ciudadanía está marginado o excluido de la vida social y de la toma de decisiones, quedando en una posición de inferioridad dentro del grupo social”.

(DALLARI, Derechos Humanos y Ciudadanía. Sao Paulo: Moderna, 1998. p-14)

NOTAS

Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria

Algunos de los frutos más importantes del proceso de completar los indicadores son la reflexión y el autoconocimiento. El

facilitador y el relator pueden hacer anotaciones que le ayudarán a la compañía a analizar e interpretar el informe diagnóstico

elaborado. Presentamos, a modo ejemplo, un guión con anotaciones:

Anotaciones sobre los Indicadores



INDICADORES (fecha de aplicación)

Coordinador General: Nombre del Coordinador General

Tema: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo

Facilitador del Tema: Nombre del facilitador del tema

Equipo: Nombre del equipo

Indicador: Compromisos Éticos

Etapas definidas por el equipo:



Nunca hemos tratado este asunto antes. No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

Consenso:

Fácil: Difícil:

Comentarios/percepciones:

Riesgos verificados:

Oportunidades a explorar:

Meta para la próxima aplicación:

Liderazgos internos (formales o informales) que se han de involucrar en este proceso:

Herramientas o fuentes de información a investigar:

Qué se puede hacer respecto a este indicador:

Inmediatamente:

Tras obtener mejor información:

Tras la planificación:

Aspectos que se han de considerar en este indicador respecto a la Sustentabilidad:

Partes interesadas:

Procesos internos:

Perfeccionamiento continuo:

VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

| 1 Compromisos Éticos | | SI | No |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| 1.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.13 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.15 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.16 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.17 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.18 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.19 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.20 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.21 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.22 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.23 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.24 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 2 Arraigo en la Cultura Organizativa | | SI | No |
| 2.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 2.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 2.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3 Gobierno Corporativo | | SI | No |
| 3.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.13 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

| 4 Relaciones con la Competencia | | SI | No |
|--|--------------------------|--------------------------|----|
| 4.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 5 Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés | | SI | No |
| 5.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 5.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 5.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 5.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 5.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 5.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 5.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6 Balance Social(Memoria de RSE/Reporte de Sostenibilidad) | | SI | No |
| 6.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.13 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.15 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.16 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.17 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 6.18 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

PÚBLICO INTERNO

| 7 Relaciones con Sindicatos u Otras Asoc. de Empleados | | SI | No |
|--|--------------------------|--------------------------|----|
| 7.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 7.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 7.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 8 Gestión Participativa | | SI | No |
| 8.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 8.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 8.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

- Nunca hemos tratado este asunto antes.
- No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)



| 9 Compromisos con el futuro de los Niños | | Sí | No |
|---|--------------------------|--------------------------|----|
| 9.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 9.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 9.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 9.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10 Compromiso con el Desarrollo Infantil | | Sí | No |
| 10.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.13 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.15 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 10.16 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11 Valoración de la Diversidad | | Sí | No |
| 11.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.13 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.15 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.16 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.17 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.18 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.19 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.20 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 11.21 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 12 Compromiso con la No Discriminación y Promoción de la Equidad Racial | | Sí | No |
| 12.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 12.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 12.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 12.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

| 13 Compromiso en la Promoción de la Equidad de Género | | Sí | No |
|---|--------------------------|--------------------------|----|
| 13.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.13 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 13.15 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 14 Relaciones con Trabajadores Tercerizados/ Subcontratados (no aplicable en Ecuador) | | Sí | No |
| 14.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 14.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 14.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 14.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 15 Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera | | Sí | No |
| 15.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 15.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 15.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 15.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 15.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 15.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 15.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 15.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16 Calidad de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo | | Sí | No |
| 16.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 16.11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 17 Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad | | Sí | No |
| 17.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 17.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 17.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 17.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 17.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 17.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 17.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

- Nunca hemos tratado este asunto antes.
- No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

| 18 Contiene Frente a Despidos | | Si | No |
|--------------------------------|------|--------------------------|--------------------------|
| | 18.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 18.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 18.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 18.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 18.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 Preparación para Jubilación | | Si | No |
| | 19.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 19.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 19.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 19.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

MEDIO AMBIENTE

| 20 Comprende con la mejor de la Calidad Ambiental | | Si | No |
|---|------|--------------------------|--------------------------|
| | 20.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 20.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 20.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 20.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 20.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 20.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 Educación y Concientización Ambiental | | Si | No |
| | 21.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 21.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 21.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 Gestiamente del de los Impactos sobre el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicios | | Si | No |
| | 22.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 22.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 22.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 22.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 22.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 22.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 22.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 22.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 22.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 Sostenibilidad de la Economía Forestal | | Si | No |
| | 23.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 23.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 23.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 Minimización de Estados y Salidas de Insumos | | Si | No |
| | 24.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 24.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 24.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 24.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 24.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 24.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nunca hemos tratado este asunto antes.
 No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

PROVEEDORES

| 25 Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores | | Si | No |
|---|------|--------------------------|--------------------------|
| | 25.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 25.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 25.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 25.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 25.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 25.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 25.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 25.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 25.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 25.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26 Trabajo Infantil en la Cadena Productiva | | Si | No |
| | 26.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27 Trabajo forzado en la cadena productiva | | Si | No |
| | 27.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 27.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28 Apoyo al Desarrollo de Proveedores | | Si | No |
| | 28.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 28.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 28.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 28.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 28.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 28.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 28.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

CONSUMIDORES Y CLIENTES

| 29 Política de Comunicación Comercial | | Si | No |
|---------------------------------------|-------|--------------------------|--------------------------|
| | 29.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 29.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 29.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 29.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 29.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 29.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 29.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 29.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 29.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 29.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 29.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30 Excelencia de la Atención | | Si | No |
| | 30.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| | 30.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.13 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 30.15 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



| 31 Conocimiento y Gerenciamiento de los Datos personales de los Productos y Servicios | Si | No |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 31.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

COMUNIDAD

| 32 Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno | Si | No |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 32.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.7 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.8 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.9 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.10 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.13 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32.14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 33 Relaciones con Organizaciones Locales | Si | No |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 33.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 34 Financiamiento de la Acción Social | Si | No |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 34.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34.5 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34.6 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 35 Involucramiento con la Acción Social | Si | No |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 35.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35.4 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

GOBERNO Y SOCIEDAD

| 36 Contribuciones para Campañas Políticas | Si | No |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 36.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 37 Construcción de Ciudadanía por las Empresas | Si | No |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 37.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Nunca hemos tratado este asunto antes.
- No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique.)

| 38 Prácticas Anticorrupción y Antifraude | Si | No |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 38.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 39 Liderazgo e Influencia Social | Si | No |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 39.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 40 Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales | Si | No |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 40.1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40.2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40.3 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONAUTICO

FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA



Instituto Argentino
de Responsabilidad Social Empresaria

Aprenda más sobre la aplicación de este Manual
en su organización o empresa, contactándose
con el Instituto Argentino de Responsabilidad
Social Empresaria (IARSE).

Almirante Brown 245
Córdoba- Argentina
CP. X5002IWE
Tel./Fax: 54-351-411-0600
www.iarse.org / mail@iarse.org



PLARSE

www.plarse.org

INSTITUTO
ETHOS
DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Rua Dr. Fernandes Coelho, 85 - 10º andar
Pinheiros - CP. 05423-040
São Paulo, SP - Brasil
Telefone: 55-11-3897-2400
Fax: 55-11-3897-2424
www.ethos.org.br / indicadores@ethos.org.br



**Instituto Argentino
de Responsabilidad Social Empresaria**

Agradecemos a las empresas que invierten en la investigación,
promoción y difusión de la Responsabilidad Social Empresaria, acompañándonos.

Estas compañías creen en el surgimiento de una idea renovada
sobre el rol de la empresa en la sociedad y apoyan la labor del IARSE,
participando activamente como empresas-miembro de nuestro Instituto:

CATEGORÍA ORO

ACCOR SERVICES ARGENTINA - ADECOO - GRUPO ARCOR - BANCO GALICIA - BANCO ITAÚ - C&A
CADENA 3 ARGENTINA - FUNDACIÓN DE LA CUENCA/GRUPO UNIDOS - FUNDACION IRSA
GLACIAR PESQUERA - GRUPO CODERE - GRUPO LUCCI - GRUPO PROMINENTE
GRUPO SANCOR SEGUROS - IBM ARGENTINA - INFOXEL - INTERSERVICES
KIMBERLY CLARK ARGENTINA - LA NACIÓN - LA VOZ DEL INTERIOR - HIPERMERCADO LIBERTAD
LIMECO - LOMA NEGRA - MANPOWER ARGENTINA - MAPFRE ARGENTINA - METANOIA - MOVISTAR
NATURA - NEW CHOICE - NOBLEZA PICCARDO - ORACLE ARGENTINA - PEPSICO DE ARGENTINA
PETROBRAS - REFINOR - REPSOL YPF - RÍO URUGUAY SEGUROS - SAN JUAN / MAR DEL PLATA
STANDARD BANK - TELECOM ARGENTINA - TELEFONICA DE ARGENTINA - THE HADA GROUP

CATEGORÍA PLATA

ALCO-CANALE - ALTO PARANÁ - BANCO PATAGONIA - CARBOCLOR - CARREFOUR ARGENTINA
CONSEJO PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL - ESTUDIO ARTWORK - GAS NATURAL BAN
GATICA & CHASSEING ABOGADOS - GRUPO BURCO - GRUPO LOS GROBO
LABORATORIOS ANDROMACO - MATRICERÍA AUSTRAL - PERSPECTIVAS SOCIALES
PHILIPS ARGENTINA - PROVINCIA ART - SALAS, RUSCELLI, SOBRERO CONSULTORES
TRANSPORTADORA DE GAS DEL NORTE

CATEGORÍA BRONCE

ACTIVAR CONSULTORES OCUPACIONALES - ALTA TECNOLOGÍA ALIMENTARIA - APEX SYKES
ARGENTUM CONSULTING - CAPITAL POST - CLIBA - COLEGIO UNIVERSITARIO DE PERIODISMO
CONGELARG - CURTIEMBRES FONSECA S.A. - EL TEJAR S.A. - ELLMANN, SUEIRO & ASOCIADOS
ERMOPLAS S.R.L. - INTI ZEN - KADICARD - MOLINOS RIO DE LA PLATA - NATURAL STONES S.A.
PIN S.A. - PINTURERIAS FIMA - PIROSKA MELEG y ASOCIADOS - QUADE SRL - RODE
RUCA PANEL SRL - TABACAL AGROINDUSTRIA - UNIMIN - UNIVERSIDAD FASTA
VALE / POTASIO RIO COLORADO