



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO DE GRADO**

**CONTADOR PÚBLICO**

**“RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIA APLICADA A UN GALPÓN  
DE EMPAQUE”**

**TUTOR: CARLOS CANAVESIO**

**ALUMNO: MARIANO NICOLAS JACQUET**

**CÓRDOBA, 2012**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarle este Proyecto de Grado a los que me acompañaron todos estos años:

A mis viejos, Rolando y Silvia, por hacerme entender lo importante de terminar mis estudios y por su apoyo en momentos difíciles y de incertidumbre por los que me tocó transitar,

A mis hermanos: Esteban, por su aliento desde lejos, y a Guido y Fernando, por todos estos años compartidos en la "Rondeau",

A Cecilia, por haberme marcado el camino correcto,

Y a mi novia, por su afecto y compañía incondicional.

Tampoco quiero olvidarme de los que me brindaron su apoyo a pesar de la distancia:

Mis amigos del sur: Juan Pablo, Jorge, Javier y José,

Y a todos mis primos, tíos y abuelas, tanto de Cipolletti como de Buenos Aires.

A los que no nombré, y se sientan parte, sepan disculpar mi omisión y considérense parte de este Trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer al profesor Carlos Canavesio, por haberse ofrecido desde el “vamos” y sin dudarlo, a ser el tutor de este Proyecto,

Al IUA, por su novedosa y excelente modalidad y, haberme cobijado cuando venía de una pésima experiencia educativa,

A todo el equipo de profesores, por el buen trato y su gran nivel académico,

Y a todos los compañeros de cursado que hicieron más amena esta travesía.

**“RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA  
APLICADA A UN GALPÓN DE EMPAQUE”**

**FECHA:** ...../...../.....

**FACULTAD:**  
.....

**DEPARTAMENTO:**  
.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO /  
TRABAJO FINAL DE PREGRADO**

**Título del Trabajo:**.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

**Observaciones:**  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

\_\_\_\_\_  
Presidente Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
2º Integrante Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
3º Integrante Mesa  
Firma

Horarios disponibles para el examen:  
.....  
.....  
.....

# **ÍNDICE**

Resumen.....	1
Palabras Clave.....	2
Introducción.....	4

## **CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL DE LA RSE**

Introducción.....	8
Repaso histórico.....	8
¿Por qué plantear estas iniciativas?.....	10
Definición de RSE.....	13
¿Por qué aplicar RSE en las PYMES?.....	15
Las personas involucradas.....	16
Consustanciales.....	17
Contractuales.....	18
Contextuales.....	19
Coyunturales.....	21
¿Por dónde empezar?.....	21
Comunicar acciones de RSE.....	22
Conclusiones.....	23

## **CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

Historia de la firma.....	26
Estructura organizacional.....	27
Descripción de la empresa.....	27
Misión.....	27
Visión actual.....	28
Visión una vez implementadas acciones de RSE.....	28
Objetivo general.....	28
Objetivos específicos.....	28

Políticas de calidad.....	29
Actualidad del sector.....	30
Análisis FODA.....	35
Introducción a proceso productivo.....	36
Proceso productivo.....	36
Lay Out.....	43

### **CAPÍTULO III: INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

#### **ENCUESTA DE RSE**

Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.....	51
Público Interno.....	56
Medio Ambiente.....	68
Proveedores.....	72
Consumidores y Clientes.....	76
Comunidad.....	79
Gobierno y Sociedad.....	84
Resultados de la encuesta.....	87
Datos consolidados-Desempeño individual.....	87
Detalle de las notas.....	89
Grupo de Benchmark-Banco de datos IARSE.....	91
Conclusiones.....	92

### **CAPÍTULO IV: PROPUESTAS DE APLICACIÓN GRADUAL DE ACCIONES DE RSE**

Introducción.....	96
-------------------	----

#### **VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO**

Compromisos éticos.....	98
Arraigo en la cultura organizativa.....	99
Gobierno corporativo.....	101
Relaciones con la competencia.....	102

Diálogo e involucramiento de los grupos de interés.....	103
Balance social/Memoria de RSE/Reporte de sostenibilidad.....	105
<b><u>PÚBLICO INTERNO</u></b>	
Relaciones con Sindicatos u otras asociaciones de empleados.....	106
Gestión participativa.....	108
Compromiso con el futuro de los niños.....	109
Compromiso con el desarrollo infantil.....	110
Valoración de la diversidad.....	111
Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial.....	113
Compromiso con la promoción de la equidad de género.....	113
Relaciones con trabajadores tercerizados/subcontratados.....	115
Política de remuneración, prestaciones y carrera.....	115
Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.....	116
Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad.....	122
Comportamiento frente a despidos.....	122
Preparación para la jubilación.....	123
<b><u>MEDIO AMBIENTE</u></b>	
Compromiso con la mejora de la calidad ambiental.....	125
Educación y concientización ambiental.....	126
Gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios.....	128
Sustentabilidad de la economía forestal.....	129
Minimización de entrada y salida de insumos.....	130
<b><u>PROVEEDORES</u></b>	
Criterios de selección y evaluación de proveedores.....	131
Trabajo infantil en la cadena productiva.....	132
Trabajo forzado en la cadena productiva.....	132
Apoyo al desarrollo de proveedores.....	133

## **CONSUMIDORES Y CLIENTES**

Política de comunicación comercial.....	134
Excelencia de la atención.....	136
Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios.....	136

## **COMUNIDAD**

Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de su entorno.....	138
Relaciones con organizaciones locales.....	139
Financiamiento de la acción social.....	139
Involucramiento con la acción social.....	140

## **GOBIERNO Y SOCIEDAD**

Contribuciones para campañas políticas.....	142
Construcción de ciudadanías por la empresa.....	143
Prácticas anti corrupción y anti coimas.....	143
Liderazgo e influencia social.....	144
Participación en proyectos sociales gubernamentales.....	144

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>146</b>
--------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>148</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXO I.....</b>	<b>149</b>
---------------------	------------

<b>ANEXO II.....</b>	<b>167</b>
----------------------	------------



## **RESUMEN**

El presente Proyecto de Grado tiene como objetivo, previo a un relevamiento integral acerca de cuál es la situación actual de la empresa Proa S.A. en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial, aconsejar prácticas de aplicación gradual en el empaque. Proa es una PYME que realiza su actividad en la ciudad de Villa Regina, Río Negro, fue fundada en el año 2001 por un grupo de pequeños productores que aunaron esfuerzos para mejorar su posición competitiva.

El trabajo está conformado por cuatro capítulos. En el primero se explica el marco conceptual de la RSE, por qué plantear estas iniciativas en las PYMES, las personas involucradas (stakeholders), por dónde empezar con estas ideas y cómo comunicar acciones de RSE.

En el segundo capítulo se realiza una introducción y descripción general de la empresa, mercado al que atiende, su estructura, proceso productivo, un análisis FODA para conocer la realidad en la que se encuentra la empresa y, el Lay Out, que es la distribución física interna de la planta.

En el tercer capítulo se determina mediante cuestionario de larse-Ethos, estructurado por 40 Indicadores divididos en siete temas (Transparencia, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad y, Gobierno y Sociedad), el desempeño y la situación actual de la empresa en cuanto a prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, que sirva como herramienta de auto-diagnóstico para ayudar en el proceso de incorporación de Responsabilidad Social.

Ya en el cuarto, se aconseja prácticas de RSE, ideas y sugerencias a aplicar en la empresa en los diferentes temas para conducir a la transformación que implica esta nueva forma de gestión empresarial, arribando a la conclusión que “la RSE es aplicable y necesaria para cualquier tipo de empresa y en beneficio de la sociedad”.



## **PALABRAS CLAVE**

**RSE:** Responsabilidad Social Empresaria, es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

**CORE BUSINESS:** el corazón del negocio, es el conjunto de actividades que realiza una empresa y que la caracterizan, definen y diferencian en el mercado.

**STAKEHOLDERS:** el término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores claves que se ven afectados por las decisiones de la empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización.

**SCORE BOARD:** es una metodología de gestión, también se conoce como el Cuadro de Mando Integral. Relaciona de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores.

**BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura en la cadena productiva, partiendo desde las chacras, pasando por el empaque y terminando en el frigorífico. Son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

**FODA:** análisis descriptivo en base a: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

**LAY OUT:** distribución física interna de la planta productiva, suele utilizarse para nombrar al esquema de distribución de los elementos dentro de un diseño.

**PACKAGING:** todo lo que tiene que ver con el empaquetado, envasado y presentación del producto de la empresa. Tiene como objetivo primario atraer la atención de los clientes y ser la principal ventana de comunicación hacia el consumidor. La presentación del producto es fundamental, tanto, que puede determinar que sea un éxito...o un fracaso.

**BENCHMARKING:** en las ciencias de la administración de empresas, se puede definir como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar



RSE

MARIANO JACQUET

"comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

**ONG:** entidad de carácter civil o social con diferentes fines integrantes, creada independientemente de los gobiernos ya sea locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Como su nombre lo indica, no depende de gobierno alguno y será decisión de sus miembros o no optar por personería jurídica.

**SUSTENTABILIDAD:** se refiere al equilibrio existente entre especies con los recursos del entorno que propone satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar las capacidades futuras. La sustentabilidad para una sociedad, significa la existencia de condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas, que permitan su funcionamiento en forma armónica en el tiempo y en el espacio. No puede haber sustentabilidad en una sociedad cuando se están destruyendo o terminando los bienes de la naturaleza, o cuando la riqueza de un sector se logra a costa de la pobreza de otro.



## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresaria no es una moda, forma parte de la forma de hacer negocios que estará por nosotros por mucho tiempo, sin embargo ha despertado tanto interés que estamos corriendo el riesgo de convertirla en una moda. Gran parte de este interés es impulsado por la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, por el mundo académico y en gran medida por los consultores. En menor escala es impulsado por las empresas mismas o sus asociaciones, y en menor medida por los gobiernos.

Para lograr la adopción de prácticas responsables hay que promoverlas de manera específica, de acuerdo a su capacidad de absorción, en el contexto en que opera. Hay que hablar su idioma. Hay que estimular prácticas responsables vía el ejemplo de sus colegas, vía los incentivos correctos de política pública, vía los incentivos de los mercados que recompensan el comportamiento responsable, vía las organizaciones de la sociedad civil que reconocen el progreso que haga la empresa y no la asfixian de presión, vía los medios de comunicación que resaltan el comportamiento empresarial, tanto el bueno como el malo y no como ahora que parecen indiferentes.

La empresa debe convencerse de que tiene que ser responsable, debe ser proactiva, no reactiva. Si es responsable por razones morales o razones económicas, no debería preocuparnos. Nos debe preocupar el impacto y la sostenibilidad de esas prácticas responsables. A veces en un mundo muy competitivo, el argumento moral puede no ser suficiente.

La empresa se enfrenta a una dura realidad cotidiana. Las presiones del entorno competitivo, de las crisis económicas, de las circunstancias adversas que conspiran en contra de las buenas intenciones. Lo más importante es que la empresa esté convencida de que debe ser responsable.

**“La visión a corto plazo y la necesidad de medir y mostrar resultados inmediatos conspiran contra las prácticas responsables. Si bien es deseable que esas prácticas se reflejen en ese aumento de valor para que sean sostenibles y no efímeras, también es cierto que la responsabilidad no puede estar basada solamente en la demostración de ese nexo a corto plazo. Hay además razones más fundamentales que justifican ser responsables, como lo puede ser la solidaridad, sobre todo en países en vía de desarrollo, donde ante las grandes fallas del gobierno era necesario que la empresa**



**actúe en ámbitos no tradicionales para mejorar su entorno de negocios”<sup>1</sup>.** Se puede utilizar el argumento empresarial para estimular prácticas responsables, pero hay que combatir la visión cortoplacista y miope.

Algunos consideran que las prácticas responsables de la empresa deben tener una relación directa con los beneficios tangibles y que el impacto debe ser medible, puesto que la empresa tiene la obligación de poder demostrar que todas sus actividades redundan en beneficios para los accionistas o dueños.

**“Los gerentes de empresa tienen la facultad de decidir sobre la administración de los recursos y pueden, discrecionalmente dedicar parte de ellos a actividades que beneficien a terceros, teniendo en cuenta también que no perjudiquen a otros actores, y observando además que no dañen a la empresa. Lo que no es aceptable es usar recursos de la empresa en beneficio personal”<sup>2</sup>.**

Sin embargo, hay empresas en las cuales para poder introducir prácticas responsables hay que convencer a la alta gerencia, o al directorio, o inclusive a los accionistas de que ello no es una “pérdida de dinero”. Muchos de los beneficios de las prácticas responsables serán difíciles de medir, intangibles o se darán en el largo plazo.

Se puede alegar que si la empresa no tiene prácticas responsables ante la sociedad está siendo irresponsable ante sus dueños o accionistas, porque está perdiendo una oportunidad de mejorar la situación económica de la empresa. La necesidad de una demostración precisa, numérica, del nexo entre responsabilidad y rentabilidad puede perjudicar a la empresa, llevándola a perder oportunidades.

**“Las prácticas responsables de estas empresas estarán sujetas a presiones, su convicción será sometida a prueba. Son vulnerables. No se puede bajar la guardia y creer que aún esta empresa responsable es un bloque sólido, convencido. Es una oportunidad para que los líderes débiles cuestionen algunas actividades que obviamente tienen costos y sus beneficios puede que sean intangibles en el largo plazo. En las crisis la exigencia del costo-**

---

<sup>1</sup> Para una discusión del papel de la RSE ante las fallas de gobierno véase A. Vives “¿Es nuestra responsabilidad?”, Harvard Business Review. América Latina, Abril 2008

<sup>2</sup> Para una amplia discusión de estos aspectos de la responsabilidad, véase A. Vives, “Corporate Social Responsibility: The role of law and markets and the case of developing countries”, Chicago-Kent Law Review, Vol. 83, N° 1 (Law and Economic Development in Latin America), 2008.



**beneficio se agudiza y se vuelve miope, sobrevalora los costos y subvalora los beneficios. La percepción del costo sube y la del beneficio baja. El coste real de sus miopías lo verán al salir de la crisis y constatar que han dejado de estar posicionados, que han perdido algunas inversiones (no son costos, son inversiones en actividades responsables) por falta de continuidad. Estas son las empresas vulnerables, a pesar de sus buenas intenciones. No hay que bajar la guardia. Hay que enfrentar la realidad”<sup>3</sup>.**

La motivación de este Proyecto de Grado es realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa Proa S.A. en cuanto a Responsabilidad Social Empresaria mediante encuesta, y de acuerdo a los resultados de ésta y también, a la búsqueda de ideas mediante ardua búsqueda bibliográfica, aconsejar sobre propuestas de aplicación gradual de acciones de RSE que estén acordes con los lineamientos que implica ésta nueva manera de integrar valores a su práctica comercial, operación y política cotidiana, brindando consejos de aplicación y erradicando conductas que no se alinean con la RSE.

Debemos tener en cuenta que la implementación de prácticas y conductas debe ser gradual, dándole tiempo a la empresa a alinearse con las nuevas políticas de RSE, que implica un cambio de cultura organizacional que asegure la integración de la RSE a la organización.

---

<sup>3</sup> Toda la Introducción corresponde a Antonio Vives. Ex Gerente de Desarrollo Sostenible del BID, del libro “Diálogos en torno a la construcción de una ciudadanía responsable. Experiencia de empresas Argentinas” de Nicolás Liarte Vejrup.



RSE

MARIANO JACQUET

## CAPÍTULO I

### MARCO CONCEPTUAL DE LA RSE



## **INTRODUCCIÓN**

Cuando hablamos de temas vinculados a la empresa, habitualmente nos situamos en el interior de la misma, su funcionamiento, estrategia de negocios, técnicas de mercadeo, etc. Aquí nos planteamos un contexto más amplio que el organizacional, nos queremos ubicar frente a la empresa como el ámbito por excelencia de la producción de riquezas y del trabajo.

**“La empresa se ha transformado en un ámbito mayor que el de la producción de bienes y servicios, en un espacio que configura lo social y organiza la vida de la gente, mientras, el trabajo ha dejado de ser solo un contrato económico, para transformarse en un mecanismo de incorporación a la sociedad. Más que un pacto de retribución, es validación social, aceptación por parte de la sociedad de lo que una persona es capaz de hacer. El trabajo configura la forma de mirar el mundo.**

**La organización aparece como una “persona social” que tiene que vivir y comunicarse con la comunidad, que fomenta formas de diálogo y negociación.**

**La Responsabilidad Social Empresaria es una forma de identificar y enfatizar esta relación. La empresa no es solo de sus propietarios, se entiende y se legitima desde toda la comunidad”<sup>4</sup>.**

Promover la RSE mejora, según esta perspectiva, los manejos de temas conflictivos y las relaciones con las personas involucradas, apunta a un nuevo gerenciamiento que va más allá de la ley, buscando un nuevo estilo de gestión.

## **REPASO HISTÓRICO**

Las prácticas socialmente responsables no son completamente nuevas. Hacia 1850, en Europa se comienza a acuñar la “doctrina” del paternalismo: los empresarios se preocupan por la educación de empleados, el alojamiento, etc. Estas conquistas mínimas son reclamadas a partir de los años 1920, cuando surge con fuerza el sindicalismo organizado. La lucha y el diálogo entre

---

<sup>4</sup> Morello, Gustavo “Empresa y Comunidad”, en la Voz del Interior, 23 de Septiembre de 2003, Opinión.



trabajadores y capitalismo concluirán en conquistas sociales que toman forma institucional en el establecimiento de la Organización Internacional del Trabajo.

Por su parte, Keynes afirma que la posibilidad que tienen unos pocos de enriquecerse por el contrato de trabajo, que esa desigualdad, solo se justifica si su destino es la inversión. No se trata de consumir en goces y placeres, sino que la riqueza trae consigo la responsabilidad de generar trabajo.

**“Si bien en los años 70 Friedman afirmaba que la única responsabilidad social de los gerentes era producir riquezas, en la década de 1990, las empresas son obligadas a atender a un nuevo interlocutor de sus negocios: la opinión pública que se manifestaba con boicots, denuncias y otras medidas”<sup>5</sup>.**

A comienzos del 2000, la crisis de confianza en las empresas estalla con casos como Enron. Durante el 2003 asistimos al fraude de Parmalat. Esto fomentó, en el Norte, el crecimiento de organizaciones e instrumentos para afianzar y difundir la responsabilidad social empresaria.

A raíz de estos problemas, la discusión se encaminó hacia lo que se denominó “gobernanza ampliada”. Los actores vinculados con la actividad empresarial (trabajadores, comunidad, medio ambiente, proveedores, clientes, opinión pública) son parte del tejido y de los factores de gobierno de la empresa, y por lo tanto no se los puede ignorar.

En Julio de 2002, la organización de la Unión Europea planteó este asunto como una forma de desarrollo sustentable (económico, ecológico y humano), en el que la empresa integra, voluntariamente, a las partes interesadas. Las metas de este desarrollo van no solo más allá de la ley, sino también de los acuerdos colectivos con sindicatos. Es un nuevo contrato social que redefine los vínculos de la empresa con la sociedad.

**“A nivel latinoamericano, en septiembre de 2002, cumpliendo con el mandato de la Cumbre de las Américas de Quebec de 2001, el Banco Interamericano de Desarrollo organizó la Conferencia de las Américas sobre RSE “Alianzas para el Desarrollo”. Le siguió la I Conferencia Interamericana sobre RSE, “RSE como instrumento de competitividad”, celebrada en la ciudad de**

---

<sup>5</sup> Friedman, M. The social responsibility of business is to increase its profits, New York Times Magazine, September 13, 1970.



**Panamá. Esta iniciativa del BID se ha convertido en un foro de debate continental para empresas, gobiernos, academias y sociedad civil”<sup>6</sup>.**

En Argentina, algunas universidades incorporan el tema de la ética empresarial a sus programas de estudio en torno del año 2000. En varias instituciones de Córdoba y Buenos Aires, docentes de diversas materias incluyen temas vinculados a RSE a sus cátedras. Es el caso del IUA y de la UCC en la Ciudad de Córdoba. También existen varias Organizaciones sin Fines de Lucro que desarrollan la RSE, como MOVESE en Rosario, COMUNICARSE, y la Fundación AVINA para el desarrollo sostenible en América Latina.

**“Desde los medios de prensa, se empieza a notar una mayor presencia de notas vinculadas al tema a partir de 1999. En la actualidad hay numerosas ONG vinculadas al tema. En Córdoba se destaca el trabajo del IARSE, con un fuerte trabajo en difusión”<sup>7</sup>.**

Poco a poco, distintas asociaciones empresarias comienzan a incorporar el tema en sus agendas. Mientras que en la Unión Europea, la RSE es una tendencia hacia el desarrollo sustentable, en los Estados Unidos aparece como más filantrópica y religiosa. En Argentina, la sensibilidad frente a estos temas ha sido causada por la crisis social y los niveles de pobreza de nuestra comunidad, contrastados con la incapacidad del Estado a la hora de atender esos problemas.

### **POR QUÉ PLANTEAR ESTAS INICIATIVAS?**

**“Las razones, numerosas, que suelen darse son económicas, sociales, inclusive religiosas. Las razones económicas ubican a la ética y la responsabilidad social empresarial como una parte del negocio: crea confianza comercial, mejorando las expectativas a largo plazo, mejora la imagen pública de la empresa como un modelo de conductas y valores, mejora el ambiente de trabajo, ayuda a conseguir inversiones o préstamos. Las razones sociales plantean la necesidad que las empresas tienen una licencia social para operar: la presión de consumidores y clientes es cada vez mayor, se piden normas para ser proveedores, hay auditorias públicas, presiones de ONG y medios, o convenios con distintas organizaciones supra**

---

<sup>6</sup> [www.csramericas.org](http://www.csramericas.org)

<sup>7</sup> Ver [www.iarse.org](http://www.iarse.org)



empresariales. Los motivos que tienen que ver con la conciencia personal suelen ser las convicciones religiosas o morales profundas”<sup>8</sup>.

“Las objeciones más frecuentes a la RSE cubren un amplio espectro de argumentos, que van, también desde razones económicas hasta las religiosas, pasando por las sociales. Entre las objeciones económicas están las posturas netamente capitalistas que afirman que la RSE es un costo que alguien paga, que en todo caso es una función del Estado y no del Mercado; otros sostienen que, por los costos que representa, es un tema principalmente de las grandes empresas”<sup>9</sup>.



Al no nacer de una convicción sincera, fomentan la doble moral, son una estrategia más para generar plata con mejor “conciencia social”, sin llegar a afectar al “core business”. Entre las objeciones de “conciencia” podemos ubicar los que piensan que la ética, para ser genuina, no puede usarse como estrategia de negocios, ni medirse en términos económicos.

“En los últimos años, y por diversas razones, las empresas han adquirido más peso relativo en la constitución del tejido social. Este “peso” es un poder que la empresa tiene sobre las personas (gerentes, trabajadores, consumidores) y sobre toda la sociedad; y por el uso de ese poder debe dar

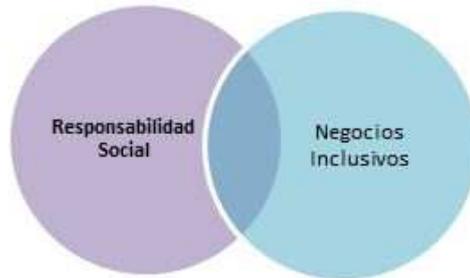
---

<sup>8</sup> Una explicación más detallada puede encontrarse en Cantarelli, Julieta “Nociones generales acerca de la RSE, en RSE”. Miradas Argentinas, EDUCC, Córdoba, 2004.

<sup>9</sup> En esta posición se encuentra la revista The Economist. Ver la nota publicada en La Nación, 24 de Enero de 2004, en la sección económica “The Economist en la Nación”; p. 6, sección 2.



**cuenta, explicar cómo lo ejerce .Es decir, las empresas tienen poder, esto es un dato que no se puede calificar como “bueno” o “malo”, y deben responder por él a la comunidad”<sup>10</sup> .**



No hay “racionalidad económica” viable mas allá de lo humano. En Argentina y en América Latina, la pobreza es un problema de todos. Nadie puede permanecer indiferente frente a un panorama de pobreza creciente. Uno de cada dos argentinos es pobre. Las empresas distribuyen beneficios y trabajo, todo lo que se pueda hacer por mejorar la distribución de las riquezas y mejorar el trabajo, impactara directamente sobre la sociedad.

Una realidad de nuestro país, es la inactividad del Estado y los Gobiernos para solucionar problemas de fondo. Quedarnos esperando que las iniciativas y las soluciones lleguen del sector público es pretender que el sistema y las personas que nos pusieron en esta situación nos saquen de ella. No habrá un futuro cierto si no involucramos todas las instituciones en la conformación de una sociedad civil, madura, responsable y activa. Las empresas en tanto organizaciones, tienen una posibilidad de transformación estructural en el tejido social.

La empresa, actúa en una comunidad, no en un puro mercado. La exclusión social, genera inestabilidad social. Las empresas no pueden crecer ni invertir en un contexto de incertidumbre. Las acciones empresariales que apunten a integrar, incluir gente, serán una inversión en términos de previsibilidad y seguridad jurídica.

El ámbito de trabajo es educativo. Cada vez más los profesionales terminan o completan su preparación con programas académicos. Pero más allá de eso, en el

---

<sup>10</sup> Lozano, Joseph M. “Ética y empresa”, Trotta, Madrid, 1999.



trabajo se enseñan técnicas, hábitos de orden, limpieza, gestión, etc. Frente a una realidad que muestra carencias en la educación integral de las personas, no sería extraño, enriqueciendo la costumbre que mencionamos arriba, que se incluyan en los entrenamientos de trabajo herramientas que ayuden a mejorar la convivencia, las relaciones humanas, el respeto a los otros, etc.

Dejamos la vida en el trabajo. Trabajar de otra manera, tal vez nos ayude a construir un país humanamente digno, socialmente responsable y económicamente constructivo.

## **DEFINICIÓN DE RSE**

**“La Responsabilidad Social Empresaria es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”<sup>11</sup>.**

Podemos definir a la RSE como el conjunto de acciones planeadas, a favor de las personas y su dignidad, emprendidas libremente por las empresas, que presentan sus características de estar vinculadas de algún modo al desarrollo del negocio y que van más allá del cumplimiento de la ley y los convenios colectivos de trabajo.

Al referirnos a acciones planeadas, ponemos de manifiesto una característica que distingue la responsabilidad social empresaria de la compasión, de las acciones coyunturales de ayuda a necesitados. Hablamos de RSE cuando hay una política, una decisión permanente de involucrarse en proyectos de estas características, debería ser una iniciativa de carácter permanente, con cierta continuidad o periodicidad. Podríamos establecer como criterio de la “continuidad” la asignación de recursos, la designación de personas a la iniciativa, la aparición de las mismas en el organigrama o en asignación de funciones a empleados. Es decir, una acción de RSE requiere el apoyo explícito de la dirección empresarial a la iniciativa.

**“Estas acciones, para que sean consideradas de RSE, deben ser emprendidas a favor de las personas y su dignidad, este es el criterio**

---

<sup>11</sup> Ética Empresarial- en el núcleo de la estrategia corporativa-.



**principal de la actuación empresarial: de algún modo deben apuntalar la dignidad de las personas y mejorarles la vida, hacerlos crecer en un aspecto. Son acciones que aportan valor a los grupos vinculados con la empresa y que fortalecen los valores de libertad, solidaridad e igualdad, en tanto que son fundamento de una ética de mínimos imponibles a todos”<sup>12</sup>.** En este sentido, la RSE es un intento de responder a la sociedad por sus demandas al interior de la empresa y a la comunidad en general.

Si hablamos de ética empresarial, y la responsabilidad social es una forma de referirnos a ella, estamos frente a acciones libres. Hay un debate en la actualidad sobre la conveniencia de una regulación estatal en las iniciativas de la RSE. Creemos que lo mejor, sobre todo en Argentina, es mantenerlo como una iniciativa libre y voluntaria de las empresas. Al ser obligatoria se perdería la potencialidad creativa que tienen las actuales iniciativas de RSE y se intentaría uniformar experiencias muy distintas entre sí, que tienen un peso relativo importante, y que son muy difíciles de comparar. Además en nuestro contexto, a la hora de modificar conductas es mucho más contundente la modificación de costumbres que la sanción de leyes.

Lo obligatorio no es espacio de debates. Si hay una ley o un convenio colectivo exigible por una autoridad competente, no estamos frente a decisiones éticas.

Pero no se puede proponer como iniciativa de responsabilidad social el cumplimiento de una ley. Aquí podemos hacer una salvedad. Muchas consideraciones legales difieren de un país a otro. Estaríamos ante casos de RSE cuando una empresa, que opera en diferentes países, adopta como políticas empresariales los estándares legales más exigentes y respetuosos de los derechos humanos. En esta situación, la empresa cumpliría con la ley en un país, pero en el otro actuaría más allá de la ley, intentando levantar los mínimos sociales, sin convertirse en una nueva barrera proteccionista contra los países y comunidades del sur del planeta.

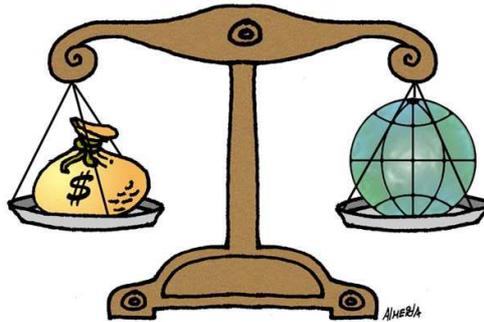
**“Estas acciones no deberían ser de cualquier tipo. Una característica de la organización empresarial es estar orientada a un negocio determinado. Las acciones de responsabilidad social deberían estar incluidas en la gestión**

---

<sup>12</sup> Cortina, Adela “Ética de la empresa”, Trotta, Madrid, 1994.



**estratégica de la empresa, vinculadas al “core business” de la firma**<sup>13</sup>. Se trata de un modus operandi, no de algo añadido, sino de una característica incluida en el concepto de empresa.



### **POR QUÉ APLICAR RSE EN LAS PYMES?**

Aunque la RSE suele ser analizada en el contexto de las grandes empresas, es también una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las PYMES. Sin embargo, su impacto no suele poder expresarse en datos concretos y no suele manifestarse en el corto plazo.

**“La RSE puede influenciar positivamente la competitividad de las PYMES de las siguientes formas:**

---

<sup>13</sup> Proética, “La responsabilidad social de las Pymes de Córdoba”, Documento de Trabajo 028-03, Educ, Córdoba, 2003 p.6-8.



- Mejora de los productos y/o procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente.
- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo que aumenta su creatividad e innovación.
- Mejor imagen pública, debido a premios y /o a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad.
- Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.
- Ahorro en costes e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos,
- Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados”<sup>14</sup>.

## **LAS PERSONAS INVOLUCRADAS**

Al unir los conceptos de RSE y de dignidad de las personas, necesitamos establecer quiénes son las personas, grupos de personas o "stakeholders", vinculadas a la labor empresarial, y en qué medida lo están. Si clasificamos a las personas a partir de su relación directa o indirecta con el "core business", podemos distinguir 4 grupos involucrados en distinto grado con la actividad empresarial:

**\*Consustanciales:** personas que estando al interior de la empresa, hacen a lo fundamental del negocio: accionistas, gerentes, trabajadores.

**\*Contractuales:** definimos así a los vínculos que la empresa establece con aquellas personas con las cuales se relaciona comercialmente: clientes, competencia, proveedores y colegas.

**\*Contextuales:** son los vínculos que la empresa establece con el entorno en general y las personas con las que interactúa en su accionar: el Estado, las generaciones futuras, la comunidad próxima y la opinión pública.

---

<sup>14</sup> Ver [www.csr-in-smes.eu](http://www.csr-in-smes.eu).



**\*Coyunturales:** la vinculación es aleatoria: víctimas de catástrofes, personas en situaciones límite, etc.

**“Todas las iniciativas de RSE se dirigen a alguno de estos “públicos” o impactan en varios de ellos. Con cada uno de estos colectivos se emprenden o animan acciones que de un modo directo o indirecto fortalecen los valores éticos de una comunidad. En Occidente, este consenso sobre “mínimos éticos” se da en torno a la declaración de los Derechos Humanos y los ideales de libertad, igualdad y solidaridad”<sup>15</sup>.**

### **CONSUSTANCIALES**

Las acciones de RSE que atienden la relación con accionistas, gerentes y trabajadores son diversas. El valor a defender en estos vínculos es el de la igualdad. La característica de estas iniciativas es que apuntan a efectivizar el diálogo y la tolerancia activa entre las partes que constituyen el tejido primordial del negocio. Destacamos:

**-“La generación de trabajo decente, esto es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Un tipo de trabajo en el cual se protegen los derechos, proveyendo ingresos adecuados con una protección social apropiada. Un trabajo suficiente, en el sentido de que todos deberían tener pleno acceso a las oportunidades de obtención de ingresos”<sup>16</sup>;**

**- “Las mediciones y evaluaciones del ambiente de trabajo, las mediciones de clima interno; o las evaluaciones al estilo “las mejores empresas para trabajar”. Cuanto más llevan a cabo la compañía y los empresarios una política de recursos humanos de gran nivel, más productiva y competitiva es la organización, gracias a la motivación de su gente”<sup>17</sup>;**

---

<sup>15</sup> Para otra catalogación de acciones de RSE ver Alejandro Montenegro, “Hacia una conceptualización operativa de la RSE”, Documento de Trabajo 012-03. Educc, 2003.

<sup>16</sup> Ver [www.oit.org](http://www.oit.org), Conferencia Internacional del Trabajo, Memoria del Director General, Trabajo Decente, 87 reunión, Ginebra, Junio de 1999.

<sup>17</sup> Noticias.com, jueves, 10 de Abril 2003.



-Las iniciativas que involucran al personal más allá del tiempo de trabajo de tipo recreativas, sociales, etc.; estas iniciativas vinculadas al público interno pueden ser más fáciles de realizar y concretar en las PYMES.

-Los Códigos de Ética, los credos corporativos, las declaraciones de principios y los entrenamientos que fortalecen las decisiones éticas en el día a día empresarial. Se trata de integrarla naturalmente a la vida de la empresa, a través de distintos canales formalizados, que también pueden servir para plantear denuncias éticas, como los comités éticos, que acompañan a los gerentes a la hora de tomar decisiones.

-Acciones a favor del diálogo y la comunicación interna, buzón de sugerencias, boletines o carteleras, reuniones entre personas de diferentes sectores.

-Iniciativas a favor de la transparencia de la carrera profesional y de formación académica y técnica, explicitando los criterios de premios, ascensos y beneficios.

-Acompañamiento en los procesos de retiros, jubilación y reducción de personal.

-Gestión de las “reingenierías”.

## **CONTRACTUALES**

Son acciones orientadas a las partes que se vinculan mediante algún tipo de contrato, esto es, los clientes, proveedores, colegas y competidores. Podríamos enfatizar en ellos el valor de la libertad. Así, las iniciativas que ayuden a informar verazmente, que fortalezcan la libertad de las partes, que ayuden a la autodeterminación de las personas, serían las que caractericen a estas personas:

-Servicios de atención y garantías al cliente;

**-“Atención a los mercados de inversores, a través de los fondos éticos de inversión. Es una forma de asegurar la rentabilidad de los ahorros evaluando el comportamiento de la empresa según criterios preestablecidos”<sup>18</sup>;**

-Información adecuada y pertinente sobre el producto, su uso y potenciales riesgos;

---

<sup>18</sup> Más información en [www.fondoetico.com](http://www.fondoetico.com)



- Servicios adecuados a clientes especiales y minorías, como Aguas Cordobesas, facturas en Braille a clientes no videntes;
- Transparencia en los criterios y procedimientos de contratación y desarrollo de proveedores;
- Desarrollo de estándares de RSE en proveedores;
- “Apoyo a iniciativas de comercio justo: la propuesta es adquirir los productos de los campesinos, empresas recuperadas, productores locales, artesanos, de manera que los productores más desfavorecidos reciban una retribución justa por su producto, y una oportunidad de inclusión efectiva en el circuito económico”<sup>19</sup>;**
- Políticas sobre regalos y atenciones entre clientes y proveedores;
- Políticas y acciones respecto a los competidores, transparencia en las relaciones, procedimientos anti oligopólicos;
- Participación a través de cámaras, agrupaciones empresariales o colaboración en alianzas con otras empresas.

## **CONTEXTUALES**

Están relacionados con acciones empresariales que vinculan a varios públicos o tienen la potencialidad de favorecer cambios globales. Se caracterizarían por enfatizar el valor de la solidaridad, por intentar crear, para todos, las condiciones necesarias que hagan posible una vida digna, que fomentan la igualdad de oportunidades:

- Criterios claros y públicos en los contratos con el gobierno, pedidos de subsidios, exenciones impositivas, etc.
- Políticas implícitas frente a la solicitud de sobornos por parte del sector público;
- Boicots a gobiernos que no respetan los DD.HH.
- Apoyo a la comunidad, a través de ayudas a áreas y ámbitos determinados, acciones a favor de grupos vulnerables o minoritarios;

---

<sup>19</sup> Orozco Llorente, Santiago Martínez “Comercio Justo”. Consumo Responsable. Intermon, Barcelona, 2000. Más información en [www.comercioconjusticia.com](http://www.comercioconjusticia.com).



-Políticas de diversidad e inclusión en la empresa, en las que se favorecen la incorporación de grupos minoritarios o discriminados del empleo;

-Los programas de voluntariado corporativo, que vinculando iniciativas de un grupo “consustancial” se vuelcan en trabajos hacia el “contexto”, en aportes que la empresa como tal realiza, a través de sus empleados, a la comunidad. Los empleados aportan su tiempo, sus capacidades y su compromiso, mientras que las organizaciones comunitarias (escuelas, comedores, parroquias) les ofrecen la posibilidad de trabajar por una causa solidaria. Los programas de voluntariado permiten reforzar, en los empleados, una imagen más humana de la empresa.

**-“Políticas de derechos humanos: las empresas pueden desarrollar actividades de RSE teniendo especial cuidado en consolidar el derecho a la vida, la libertad, a la igualdad, al trabajo y a la paz”<sup>20</sup>;**

-Otros compromisos públicos, que puedan ser monitoreados por la opinión pública, las empresas que permiten las visitas abiertas a sus lugares de producción, pueden aprovechar esas visitas para informar y mostrar lo que se hace en cuestión de RSE;

-Desarrollo de programas de apoyo económico, fundaciones, etc.;

-Todas las acciones vinculadas a la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, preocupación por el ciclo de vida del producto y las responsabilidades asumidas. Sin dudas es en este punto, de preocupación por el medio ambiente, en donde se encuentra más desarrollada la modalidad de normas y certificaciones. Aquí incluimos todos los controles ambientales que la empresa desarrolle libremente;

-Inversión en investigación y desarrollo;

-Acciones de marketing social, relaciones con la prensa, criterios de publicidad y marketing promocional.

---

<sup>20</sup> Ver el trabajo de Yunes, Fernando “Derechos Humanos y RSE”, Documento de trabajo 023-03, Educc, Córdoba, 2003.



## **COYUNTURALES**

Agregaremos a la defensa de los valores de libertad, igualdad y solidaridad, que caracterizan a la democracia occidental, el valor de la compasión. Hay circunstancias en las que se requiere una acción decidida y directa para socorrer a alguien. Esta virtud puede darse en las empresas a través de acciones coyunturales de responsabilidad social:

-Ayudas a personas en situaciones de emergencia. En algunos casos, empresas fuertemente vinculadas a una comunidad amplían los servicios sociales que tienen para sus empleados (psicólogos, consejeros familiares, asistentes sociales), y los ofrecen a toda la comunidad;

-Colaboración ante catástrofes naturales.

## **POR DÓNDE EMPEZAR?**

**“Las estrategias de aproximación a la RSE son variadas. Los pedidos concretos de ayudas por parte de algún grupo o persona, iniciativas surgidas de algunos miembros de la empresa ante situaciones concretas, sugerencias de clientes o casas matrices, o la presión de la opinión pública. Otras veces la preocupación comienza cuando al asignar partidas presupuestarias, se sistematiza lo que se está haciendo y se puede ver la magnitud del compromiso asumido informalmente. En general la experiencia es que se hace más de lo que se parece, la falta de sistematización que existe suele ocultar el esfuerzo que se hace por atender al compromiso con la comunidad”<sup>21</sup>.**

**“Los diagnósticos y auto evaluaciones en RSE, son una buena forma de formalizar las iniciativas que de modo espontáneo se desarrollan en la empresa. Son herramientas que intentan medir el grado de calidad en las relaciones que ha alcanzado la empresa, en relación con sus públicos, presentados en forma de cuestionarios.**

---

<sup>21</sup> Proética, “La Responsabilidad social de las Pymes de Córdoba”, Ddt 028-03, EDUCC, Córdoba, 2003.



**El proceso de buscar información para completar estos cuestionarios suele poner de manifiesto una serie de medidas que muchas veces pasaban desapercibidas o eran ignoradas por una gran parte del equipo empresarial. Algunas de estas auto evaluaciones ofrecen un “score board” que permite observar el desempeño empresarial anualmente”<sup>22</sup>.**

En definitiva, el objetivo de todos estos caminos es mejorar los vínculos con las personas involucradas en la vida de la empresa y preocuparse por lo más cercano, en un intento de establecer una comunicación, un diálogo. Para lograr ésta optimización, es necesario averiguar cuáles son las partes involucradas más importantes, los "stakeholders" principales. Los criterios para esta selección pueden estar dados por el impacto en el negocio, por ser grupos directamente afectados por alguna actividad de la empresa, o por su relevancia en la opinión pública. Se trata de delinear el “mapa” de las partes involucradas, y una vez individualizados los actores, identificar los riesgos, los intereses y objetivos en cada área, y en cada grupo de personas interesadas. Apunta a ir de lo estratégico a lo ético.

## **COMUNICAR ACCIONES DE RSE**

No es unánime la opinión en cuanto a la pertinencia o no de comunicar las acciones de ética empresarial que se realizan. Algunos ven esta comunicación como una operación de marketing demagógica, como iniciativas que sólo tienen por finalidad mejorar la imagen de la empresa. Inclusive, en el caso de acciones sinceras, comunicarlas sería contraproducente por todos estos perjuicios, que acarrearían más confusión que beneficios. Otros vinculan fuertemente los temas de RSE a la discreción y ven la comunicación de los mismos como un bastardeo de algo que pudo haber sido noble si se realizaba discretamente.

En este momento de nuestro país, en esta situación de falta de credibilidad en las instituciones, de desesperanza generalizada, comunicar apropiadamente acciones de RSE es un paso cualitativo importante a la hora de la construcción de una ciudadanía responsable. Las empresas socialmente responsables, en tanto que son empresas ciudadanas, pueden contribuir a la formación de ciudadanos comprometidos en la causa. De algún modo están construyendo futuro, no solo en términos económicos, sino también anímicos.

---

<sup>22</sup> Ver GestionRSE, “Guía de auto evaluación para la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria”, Proética UCC, 2004. En la web [www.proetica.uccor.edu.ar](http://www.proetica.uccor.edu.ar)



La experiencia de empresas que comunican sus acciones muestra que lo fundamental es la coherencia, “hacer y contarlo”, y que el error suele ser “hacer para contarlo”. Si no es sincera, hacer publicidad de lo que se realiza es contraproducente. La verdad de la información es parte fundamental de la RSE.

“Comunicar” no es necesariamente aparecer en los medios de comunicación masiva. Los modos de comunicar las acciones son variados:

- Un informe incluido en la memoria anual,
- Un reporte específico,
- Un balance social, junto con el financiero. El balance social es un instrumento de gestión para medir y evaluar los resultados de aplicación de la política social de la empresa, en un período determinado y frente a metas preestablecidas,
- Aplicando matrices, este tipo de herramienta toma inputs (la estimación en efectivo de: la suma total de dinero, especies y tiempo entregado por la empresa) y outputs (“el apalancamiento”: las contribuciones equivalentes recibidas del gobierno , fundaciones, ONG y otros, los beneficios comunitarios: la cantidad de gente que se beneficia con los proyectos, y los beneficios para la empresa: mejora en reputación, selección de personal, volumen de ventas, presentismo u otros) con la intención de medir, en términos de dinero, el impacto de la inversión o ayuda que la empresa realiza en una comunidad,
- A través de etiquetas, informando a los clientes a través del "packaging",
- Participación en charlas y conferencias en ámbitos académicos, algunas empresas eligen este medio, que les permite comunicar sus acciones en un ámbito de debate y estudio, enriqueciéndose ellas y aportando ejemplos de prácticas concretas en los ámbitos académicos,
- Participando en premios, permitiendo auditorias, etc.

## **CONCLUSIONES**

En términos macroeconómicos, la Responsabilidad Social Empresaria es una iniciativa menor. No pretende un cambio en la distribución de la riqueza, no plantea un juego de fuerzas nuevo en la globalización, ni propugna un cambio de sistema. Esta parcialidad se acentúa en la pequeñez de las iniciativas. Frente a un



país con la mitad de sus población pobre, en un mundo roto, todo lo que hemos mostrado parece ínfimo.

De eso se trata todo esto, de mejorarle la vida a las personas. Decíamos al comienzo que la empresa es un ámbito de producción de riquezas y un lugar de trabajo que configura la vida de la gente. El desafío es construir un modelo de eficiencia social y económica que termine con el método de transferir riesgos a terceros: a trabajadores independientes, a empresas y países periféricos, al medio ambiente, a toda la sociedad. Hablamos de personas, de un modo cultural y económico que atienda a la gente, a los que deciden y a los que son afectados por las decisiones de otros.

Si bien la RSE es hoy un marco para un desarrollo modesto, marca una tendencia que puede ser el camino para un desarrollo sustentable, una nueva manera de hablar del progreso de las naciones. La construcción de la confianza, valor fundamental para la vida económica, y los aportes a un futuro económico, social y político mejor, son aportes sustanciales de la empresa y el empresariado a una comunidad. La responsabilidad social empresaria es, en este sentido, un comienzo, una oportunidad. Es la lógica de maximizar aciertos y minimizar errores, propia de la gestión empresarial, aplicada al conjunto de la sociedad.

**Según el libro de Gustavo Morello, “Diálogo en torno a la construcción de una ciudadanía responsable”, se considera que: “Occidente tiene dos instituciones insignia: la democracia y la empresa .No podemos ser ingenuos suponiendo que el mercado lleva consigo la democracia, o que los negocios prefieren la democracia. La historia más reciente nos muestra que esta asociación no es automática. ¿Podrá asociarse la dignidad de la persona, las luchas por la libertad y la vigencia de los derechos de la personas a la idea de empresa? Este es, en definitiva, el desafío al que asistimos”<sup>23</sup>.**

---

<sup>23</sup> Todo el desarrollo de este capítulo corresponde a Gustavo Morello S.J., del libro “Diálogos en torno a la construcción de una ciudadanía responsable. Experiencias de empresas argentinas”, de Nicolás Liarte Vejrup.

RSE

MARIANO JACQUET



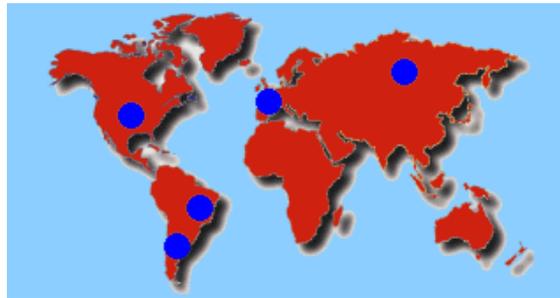
## **CAPÍTULO II**

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**



## **HISTORIA DE LA FIRMA**

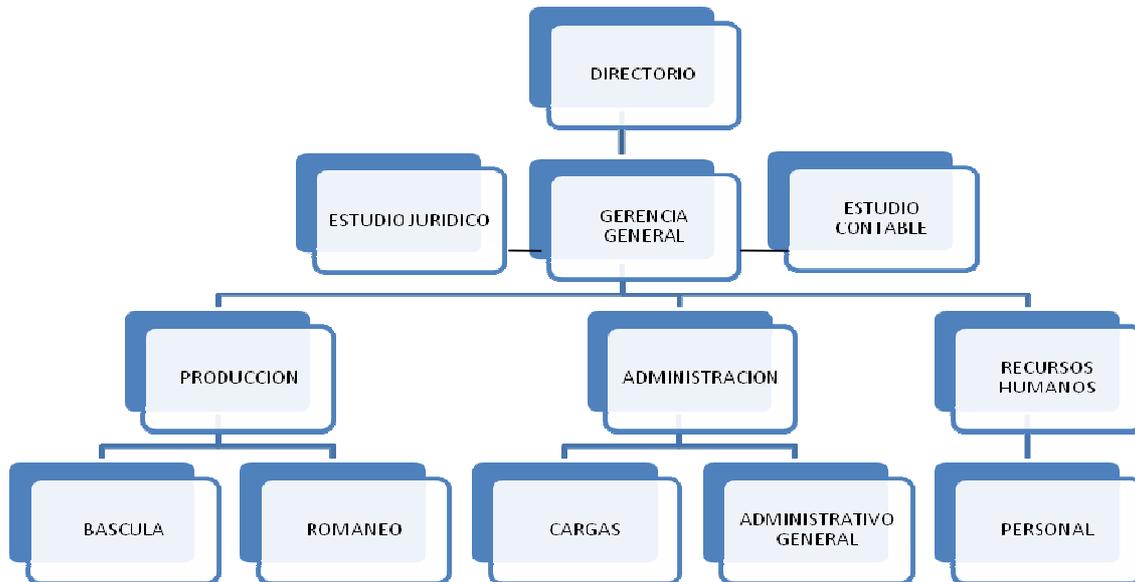
Proa Productores Asociados S.A. nace en el año 2001, en plena crisis institucional y financiera del país. Es la unión de 5 pequeños productores, que aunaron esfuerzos para realizar en forma de sociedad lo que no podían hacer individualmente. Adoptaron la forma de S.A. y cada cual aporta su propia producción, la cual se trabaja en un galpón de empaque ubicado en pleno centro de la ciudad de Villa Regina, Río Negro. Sin lugar a dudas, la constitución de la empresa fue muy positiva, dado que da empleo en plena temporada a más de 200 empleados temporarios y 20 permanentes durante todo el año. Su principal producto es la comercialización de la pera, Williams y Packams, en Enero y Febrero, y manzana, Granny y Red Delicious, en Marzo. También se almacena en cámaras de atmósfera controlada, producción que puede ser comercializada fuera de temporada (Noviembre-Diciembre), cuando aumenta la demanda en los mercados internacionales.



Hoy en día, Proa se posiciona como una empresa pujante, posee excelente reputación en el medio y su producción aumenta temporada a temporada, es por eso que este proyecto cambiará la visión que se tiene del negocio, es decir el “modo de hacer negocios”, tanto para los dueños y empleados, como también para los que se relacionan con la empresa.



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Denominación Social: Productores Asociados.

Tipo Societario: Sociedad Anónima.

Objeto Social: Aunar esfuerzos y recursos económicos para procesar la fruta y poder colocarla en el mercado externo en tiempo y forma, y de acuerdo a Normas de Calidad.

Domicilio: San Lorenzo 464, Villa Regina, Rio Negro, Argentina.

## MISIÓN

La empresa Proa SA tiene como misión reunir los recursos de sus productores, unificarlos y canalizarlos en el empaque de su producto y colocarlos donde la demanda lo requiera, tanto en el mercado interno como el externo.



La unión de dichos productores bajo la figura societaria de una S.A. ha posibilitado la reducción de costos y mejorado la posición competitiva, cosa que no podría haberse realizado en forma individual.

### **VISIÓN ACTUAL**

Ser apreciado por la sociedad en la cual la empresa está inserta, como un símbolo de confianza, seriedad y compromiso en el área de actuación del ente, que es la producción, empaque y exportación de frutas frescas, peras y manzanas, tanto a MERCOSUR como a Ultramar.

### **VISIÓN UNA VEZ IMPLEMENTADA ACCIONES DE RSE**

Que en las futuras temporadas, una vez implementadas en forma gradual propuestas de RSE en la empresa, como puede ser erradicación de la mano de obra infantil, se pueda mejorar la visión que se tiene de la empresa por parte de los actores con los que ésta se relaciona, como puede ser los proveedores, la comunidad y la competencia, dando lugar a mejores condiciones de negocios.

Lo que se trata de hacer es de mejorar la situación de la empresa para atraer nuevos inversores, mediante la aplicación de propuestas graduales de RSE y erradicando conductas que no se alinean con ésta forma de trabajo.

### **OBJETIVO GENERAL**

-Diagnóstico de situación de RSE y propuestas de acciones en forma gradual en la empresa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

-Ser uno de los primeros grupos de pequeños productores que implementan dichas acciones en su galpón de empaque.

-Aplicar a Normas de Buena Práctica de Manufactura que abren la posibilidad de exportar a nuevos mercados internacionales.

-Mejorar la posición competitiva y atraer nuevos inversores.



RSE

MARIANO JACQUET

## **POLÍTICAS DE CALIDAD**

En Proa SA se asume como responsabilidad indelegable suministrar productos inocuos de la más alta calidad, atendiendo a las necesidades de sus clientes y el consumidor final.

Para ello es necesario implementar y certificar distintas normativas mundialmente reconocidas como pilares del Aseguramiento de la Calidad en la producción e industrialización de alimentos.

En el campo: se trabaja bajo los estrictos lineamientos del protocolo EUREPGAP para frutas, reconocido internacionalmente como la norma armonizadora de las Buenas Prácticas Agrícolas. EUREPGAP constituye el estándar básico aceptable de prácticas recomendadas para la producción de vegetales frescos inocuos, minimizando el riesgo de ocurrencia de contaminaciones, ya sean biológicas, químicas y/o físicas. Éstas, consideran la minimización del impacto negativo sobre el medio ambiente a través de sistemas de producción sustentables, promueven la preservación de la salud, seguridad y bienestar de los operarios y son aplicables en el ámbito de la producción primaria.

Empaques, frigoríficos y transporte: se trabaja bajo los lineamientos de la comisión Codex en cuanto a la Manipulación Higiénica de los Alimentos.



Las Buenas Prácticas de Manufactura, son los principios esenciales en cuanto al manejo y cuidado higiénico de los alimentos en la manipulación, elaboración, fraccionamiento y transporte del producto.

En toda la cadena: tanto la regulación nacional como internacional y las normas que la empresa implementa exigen asegurar la Trazabilidad del producto y es aquí



donde entra a jugar la importancia de contar con un sistema productivo con tecnología de punta, que permita detectar problemas en el proceso de empaque.

Trazabilidad es el conjunto de normas y procedimientos que permiten asociar información al producto en cada etapa de los procesos de producción y comercialización con el fin de conocer en un momento dado, mediante la utilización de herramientas tecnológicas, la historia, ubicación y distintos estadios de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros<sup>24</sup>.

## **ACTUALIDAD DEL SECTOR**

### **La Mañana de Neuquén, 03/02/2012**

*Nota extraída del diario La Mañana de Neuquén para mostrar cual es la realidad del sector frutícola.*

*En la representación de la realidad frutícola norpatagónica los actores principales son cuatro: trabajadores, chacareros, empresarios y Estado. No hay explicaciones unitarias, solo mundos yuxtapuestos.*

### **Trabajadores**



*Los gremios que representan al sector, rurales, empaque y frio, están en línea con las demandas del resto del mundo del trabajo .Pretenden, a tono con la inflación presunta y su poder de negociación, aumentos salariales con piso en el 20% y un techo en el 40%.El objetivo de mínima es evitar el deterioro de los ingresos reales. Desde el Ministerio de Trabajo de la Nación asumen que el piso de las paritarias*

---

<sup>24</sup> Extraído de “Normas de Exportación Ultramar y Mercosur” 2004. Expofrut.



RSE

MARIANO JACQUET

de este año será, a nivel nacional, del 20%. Este aumento sumaría a los costos sectoriales globales entre 60 y 80 millones de dólares.



## Chacareros

Con serios problemas de diagnóstico, los chacareros que cortan las rutas esperan que la parte de sus ingresos que no reciben por precios, les llegue por la vía histórica, es decir, por la generosa mano del Estado. Por eso enfocan los reclamos hacia Nación o ponen expectativas en una improbable entrevista con la Presidenta de la Nación. Intentan ser visibles mediante piquetes y tractorazos.



Con ello sólo logran tres cosas:

1) Ponerse a la sociedad en contra. El Alto Valle es un núcleo urbano extendido que incluye una sucesión de localidades. Es ocioso detallar los inconvenientes y los ánimos que provoca la interrupción de la circulación en los puntos neurálgicos. Una vez más los chacareros que, dicen reclamar transparencia comercial para evitar “la apropiación de renta del eslabón superior”, le hacen piquete a la sociedad en su conjunto y no a sus presuntos victimarios.



2) *Ser funcionales a los empresarios que negocian en Buenos Aires con los ministerios de Agricultura y Economía, y que contaron con una “inesperada” base social de respaldo para poner sobre la mesa porteña.*

3) *Justifican a los funcionarios del Ministerio de Agricultura de la Nación que intentan mostrarlos frente al resto del gobierno nacional como si fuesen productores de la pampa húmeda. La justificación de los chacareros fue que “salir a la ruta” es la única manera de ser visibles frente al gobierno nacional, que no es precisamente quien les compra la fruta, aunque si es responsable de crear un marco de seguridad jurídica para la primera venta. No obstante, el momento del reclamo genera suspicacias. Si bien el sector productor en su conjunto, independiente e integrado, sufre el aumento del costo en dólares, los problemas de unos y otros son muy diferentes. Mientras los integrados prevén una buena temporada en los mercados externos por los bajos stocks en el hemisferio norte, es decir, mayores ingresos por ventas, los chacareros, iniciada la cosecha de peras, recibieron señales de que serán, nuevamente, la variable de ajuste de costos. Los primeros precios ofrecidos para quienes tienen calidad para vender con contrato están por debajo de los pagados el año pasado. Si estos precios se consolidan, será difícil para los independientes reiniciar el ciclo de la temporada venidera con producción de calidad.*

## **Empresarios**

*A diferencia de los productores primarios independientes, los empaques-comercializadores tienen una visión integral del negocio. Sus pedidos no son difusos, sino muy concretos. Elaboraron un diagnóstico único- intelectualmente tosco, pero diagnóstico al fin- en el que hablaron de “la plata que falta en el circuito y el retraso cambiario”. Con los números en la mano comenzaron a reclamar. Para ello tienen poder económico, y consecuentemente, más recursos comunicacionales. Los reclamos comenzaron primero en la región y fueron básicamente cinco:*

- 1) *Eliminación del 5% de retenciones.*
- 2) *Terminar con las demoras en las devoluciones de impuestos y/o que los reintegros sirvan como “crédito fiscal” para las cargas salariales, tributo que debe pagarse mes a mes .El objetivo es evitar el costo financiero de la demora en los reintegros.*



RSE

MARIANO JACQUET

- 3) Que se aumenten el porcentaje en concepto de reintegros o que haya reembolsos a las exportaciones.
- 4) Gasoil más barato, con “precio patagónico”.
- 5) Que el Ministerio de Trabajo contenga las demandas salariales.

*Los reclamos, una suerte de “plan de competitividad” como los ensayados en las postrimerías de la Convertibilidad no incluyen ningún aspecto sobre la relación con los chacareros, uno de los focos del conflicto sectorial, sobre el que solo se habla informalmente de retomar el espíritu del Plan Frutícola Integral, pero “cuando finalice la cosecha”.*

## **Estado**

*Históricamente el rol de los estados provinciales de Rio Negro fue mediar entre los subsidios que bajaban anualmente desde Nación y los productores primarios. Los fondos servían de contención y para la dinámica política. Los cambios ocurridos en el Ministerio de Agricultura de Nación reconfiguraron el panorama. Nuevas personalidades se hicieron cargo del área, se borro de un plumazo el lentamente construido Plan Frutícola Integral y se creó una difusa Mesa Nacional de la Pera y la Manzana. Dejando de lado el insondable análisis de las intencionalidades, desde Agricultura se tomo la decisión estratégica de limitar al mínimo los subsidios. Ello no evitó el envío de recursos a los municipios amigos y las promesas de fondos para algunos díscolos con la conducción de la Federación de Productores .La historia es larga y forma parte de la crisis visibilizada esta semana. Pero el dato concreto es que, efectivamente, este año no llegaron alrededor de 50 millones de pesos que se enviaban todos los años, lo que en medio de los problemas de rentabilidad significó la ruptura de los mecanismos tradicionales de contención política .En el actual contexto es poco lo que las provincias pueden aportar en el corto plazo. De acuerdo a fuentes empresarias, la reunión mantenida en Buenos Aires no tuvo buenos resultados. Nación evaluó en su momento una eliminación de las retenciones a las economías regionales, anuncio que contenía el 5% que paga la fruticultura norpatagonica, pero se encontraron con que los representantes empresarios dijeron que con dicha eliminación no alcanzaba. Pidieron más. Dijeron que un aumento de solo el 10% insumiría 40 millones de dólares y que las retenciones eran solo 23 millones, por lo que faltaba completar 17 millones. La actitud demandante cayó mal entre los*



*funcionarios nacionales, quienes con cifras proporcionadas por AFIP rechazaron el monto reclamado por reintegros atrasados y, después, contraatacaron con los balances de las empresas, los que, según Nación, todavía mostrarían rentabilidad. Los empresarios, en tanto, aseguraron que la lectura de los balances era atrasada y que no incluía los aumentos de costos actuales.*

### **Proyecciones**

*Cualquiera sea la interpretación, la principal preocupación empresaria pasa hoy por los aumentos salariales. Los empresarios reconocen que el reclamo de recomposición es legítimo, pero aseguran que en este momento el dinero para más salarios no está. La posibilidad de una escalada de conflicto con los gremios con la cosecha ya iniciada es un dato cierto, pero se espera que Nación laude. Por ahora, las posiciones de las partes parecen bastantes inconciliables. La situación de los productores independientes, en tanto, es la más incierta. Los costos les aumentaron igual que a los integrados, pero los indicios de precios ofrecidos para la pera, son de quebranto. Se anunció la posibilidad de la creación de un “laboratorio de precios”, una idea que cada tanto se reflota bajo la ilusión de la potencial existencia de un observador imparcial con una visión immaculada de los números. El trasfondo es otro.*

### **Credibilidad**

*La primera lectura posible de los hechos que se manifiestan con los cortes de ruta de esta semana y las reuniones con funcionarios nacionales es de una profunda crisis de credibilidad del conjunto de los actores del circuito frutícola regional. Los chacareros, al margen de una porción reducida de la dirigencia, continúan sin un objetivo común. Los empresarios dijeron tantas veces que su situación era de escasa o nula rentabilidad que, si ahora efectivamente sucede como resultado de la inflación en dólares, nadie les cree. CAFI, la cámara que agrupa a los principales exportadores, le presentó números a Nación, los que casualmente coinciden con los de Secretaría de Estado de Fruticultura de Río Negro. Nación no les creyó a ninguno de los dos. Todo indica que no se está frente al mejor escenario para la formulación de políticas superadoras. El futuro demandará un gran esfuerzo de consensos, de mucho borrón y cuenta nueva para dejar atrás las heridas del pasado, de comenzar a pensar en reformas estructurales y no en parches clientelares, de evitar la continuidad de la expulsión de productores. Por*



*ahora la única realidad es el poder de hecho de cada uno de los actores en el mercado, poder que solo asegura la continuidad de las tendencias actuales.*



### **Oferta y demanda**

*Todos los problemas internos de rentabilidad contrastan con la bonanza de los datos de mercado. Por el lado de la oferta se espera una muy buena y abundante cosecha que permitiría un empaque selectivo para cumplir los compromisos con el exterior. Calidad y calibre son la puerta de acceso a los mejores precios. Por el lado de la demanda la situación no podría ser mejor. El Hemisferio Norte no tuvo una buena cosecha y, lo que es más importante desde el punto de vista comercial, los stocks son bajos. La única incertidumbre pasa por la evolución de la crisis europea y, en particular, por la cotización del euro cuando comiencen las ventas. Todos los empresarios consultados consideran que el contexto internacional es favorable.*

## **ANÁLISIS FODA EMPAQUE**

### **FORTALEZAS**

- Buena predisposición de los directivos a implementar en forma gradual dichas acciones de RSE.
- Financiamiento propio e inexistencia de deudas.
- Empleados proactivos y dispuestos a capacitarse. Buen ambiente laboral.
- Galpón de empaque con buen concepto por parte de la sociedad.



## **DEBILIDADES**

- Falta de habilidades gerenciales por parte de los Directivos.
- Excesiva especialización en empaque de peras y manzanas, se podría incluir, como hacen otras empresas del rubro, empaque de fruta de carozo.

## **OPORTUNIDADES**

- Disponibilidad de tecnologías para certificar la producción.
- Demanda creciente en el mercado para que la empresa adopte dichas acciones de RSE.
- La región del Valle de Río Negro produce una de las mejores peras del mundo, alto reconocimiento internacional.
- Posibilidad de ganar nuevos mercados y potenciales compradores.
- Oportunidad de adoptar Normas de Buenas Prácticas de Manufactura.
- Posibilidad de generar nuevas unidades productivas.

## **AMENAZAS**

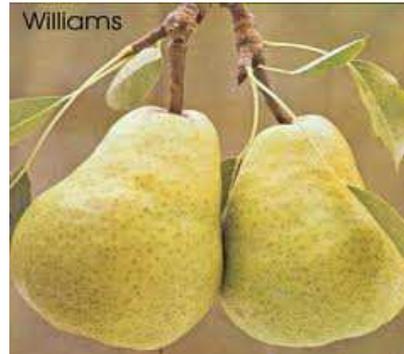
- Existen en el Valle de Río Negro, cuatro empresas multinacionales que acaparan el mercado, que en consecuencia son más fuertes y se hace difícil competir con ellas.
- Bajo consumo de fruta por parte de la población, y sobre todo de la que se destina a mercado interno, debido a malos hábitos de alimentación.

## **INTRODUCCIÓN A PROCESO PRODUCTIVO**

Según lo desarrollado en “Normas de Exportación Ultramar y Mercosur 2004”, **se considera que: “la producción argentina de pera es de unas 500 mil toneladas anuales. Se destaca una región de marcada tradición productiva en el Alto Valle de Río Negro, que concentra el 85% del volumen de fruta. El**



***60% de la producción de peras frescas se exporta. Argentina es el principal exportador mundial con el 20% del mercado, dado el alto reconocimiento internacional de la variedad Williams, que ingresa en contra estación a la Unión Europea.***



***La disponibilidad de tecnologías para certificar la producción y el incremento de la demanda mundial para producciones integradas, representan interesantes oportunidades para mejorar la competitividad de esta cadena”.***

En este capítulo se explica el proceso productivo de la empresa, desde que arriba a la báscula hasta que esta lista para ser transportada, y normas de higiene y seguridad aplicables al galpón de empaque, que han tomado auge a partir de la apertura comercial de la producción al exterior.

## **EL PROCESO PRODUCTIVO**

El proceso del galpón de empaque comienza con la llegada de la pera a la empresa, donde es recibida en la báscula. Es transportada en bins mediante camiones desde las chacras, se apilan en el camión de a tres envases. Una vez que arriba a la báscula se la pesa en la misma y un empleado coloca en cada bin un tarjetón donde se indica variedad, número de lote, estado de maduración de la fruta (determinado por un ingeniero agrónomo) y peso neto total.



RSE

MARIANO JACQUET



Una vez pesada, es analizada por un ingeniero quien determina, de acuerdo al estado de madurez de la fruta, su destino: ser trabajada o almacenada en los frigoríficos para su posterior procesamiento.



La fruta es descargada en la playa mediante autos elevadores y la apilan dentro del galpón de empaque para que no le dé el rayo del sol.



RSE

MARIANO JACQUET



De acuerdo a análisis que se le realiza a la pera en el laboratorio de la empresa se determinan los lotes a ser trabajados. Un empleado, con los análisis realizados por el ingeniero, indica al auto elevadorista los lotes a ser procesados.

El auto elevadorista va colocando los lotes en la línea de producción, donde un empleado emboquillador acciona un dispositivo y los bins comienzan a circular por el hidro inmersor. Se debe realizar un análisis (físico, químico y microbiológico) del agua utilizada al comenzar la temporada.



El agua de la hidro se cambia de acuerdo con la suciedad y número de bins pasados, hay que analizar su transparencia. Se recomienda hasta determinar la frecuencia óptima, realizar algún análisis microbiológico que corrobore que ésta es la adecuada. Se sugiere igualmente una frecuencia de 3 veces por semana para la



RSE

MARIANO JACQUET

pera. En el agua de la hidro se debe utilizar Sulfato de Sodio o Cloruro de Calcio como sal de flotación, la dosis varía según la variedad, la calidad del agua y la calidad de la sal.



El agua hace circular y flotar la pera, donde se lava, luego pasa por unos chorros de agua y la etiquetadora, que le pega una etiqueta característica de la fruta.



Ahora ya es tiempo de pasar por la etapa de clasificación, donde empleados calificados clasifican la fruta de acuerdo a deformaciones, soleado y machucones.



RSE

MARIANO JACQUET



Una cinta especial transporta la fruta descartada a bins, los cuales una vez llenos son apilados en la playa para luego ser transportado para industria, para ser procesado y transformado en jugos, que tienen diversas aplicaciones. Después es el turno de pasar por la clasificadora de tamaño, que de acuerdo al calibre de la fruta le destina un tambor determinado, donde esperan los embaladores. Una vez en el tambor la fruta es embalada y empaquetada por los embaladores, y cada empleado coloca en el envase una etiqueta con código de barras donde está definido su nombre y apellido.



Una vez embalada la producción y colocada la etiqueta del embalador, éste la ubica en la línea y empieza a circular por la guía. En ésta, hay dos empleadas que pegan otra etiqueta con el detalle del envase, variedad y calibre. Al finalizar el recorrido de la guía, es el turno de los estibadores, quienes apilan los bultos en pallets previamente desinfectados y luego proceden a flejarlos.



RSE

MARIANO JACQUET



Un empleado, mediante un lector de código de barras procede a leer todos los bultos mediante las etiquetas de los embaladores y selladores, y al cerrar el día debe coincidir la totalidad de bultos procesados con la discriminación de la cantidad hecha por cada embalador, dado que estos son los únicos empleados del galpón que cobran un porcentaje una vez sobrepasado determinado nivel de producción.

Esto por un lado, y por otro, un empleado confecciona un tarjetón que va a ser fundamental al realizar la carga a puerto.

Neuquén Produce SA		04/02/2002 12:55:40 p.m.		W PALLET M15665115		EXPOFRUT S.A.		M15665115		
No de Pallet: 945		945		GOLDEN DELICIOUS		MK4		GOLDEN DELICIOUS		
<b>Pera Bartlett</b>		Elegido		MK4		49		100		
Envase	Bultos	Categoría		49		SABA		100		
Standard Octogonal 18 Kgs.	64	Elegido		SABA		100		100		
Calibre	Embalaje	Marca		SABA		100		100		
120	01CP	Composita		SABA		100		100		
Dato: 4500073629	Cámara :		Calle :		SABA		100		100	

En dicho tarjetón, se determina: calibre, variedad, categoría, cantidad de bultos y condiciones de embalaje.



RSE

MARIANO JACQUET

Una vez que pasa por la oficina de Romaneo, la fruta ya está en condiciones mediante el auto elevador de ser transportada hacia el frigorífico, donde posteriormente se realiza la carga a puerto.



Una vez realizado el pedido de carga según la demanda, se procede a sacar de las cámaras los diferentes pallets que conforman la carga y se forma una hilera a lo largo del pasillo. Un empleado procede a sacar los troqueles de los pallets y en oficina realiza los papeles correspondientes (guía, detalle de la carga, funbapa).

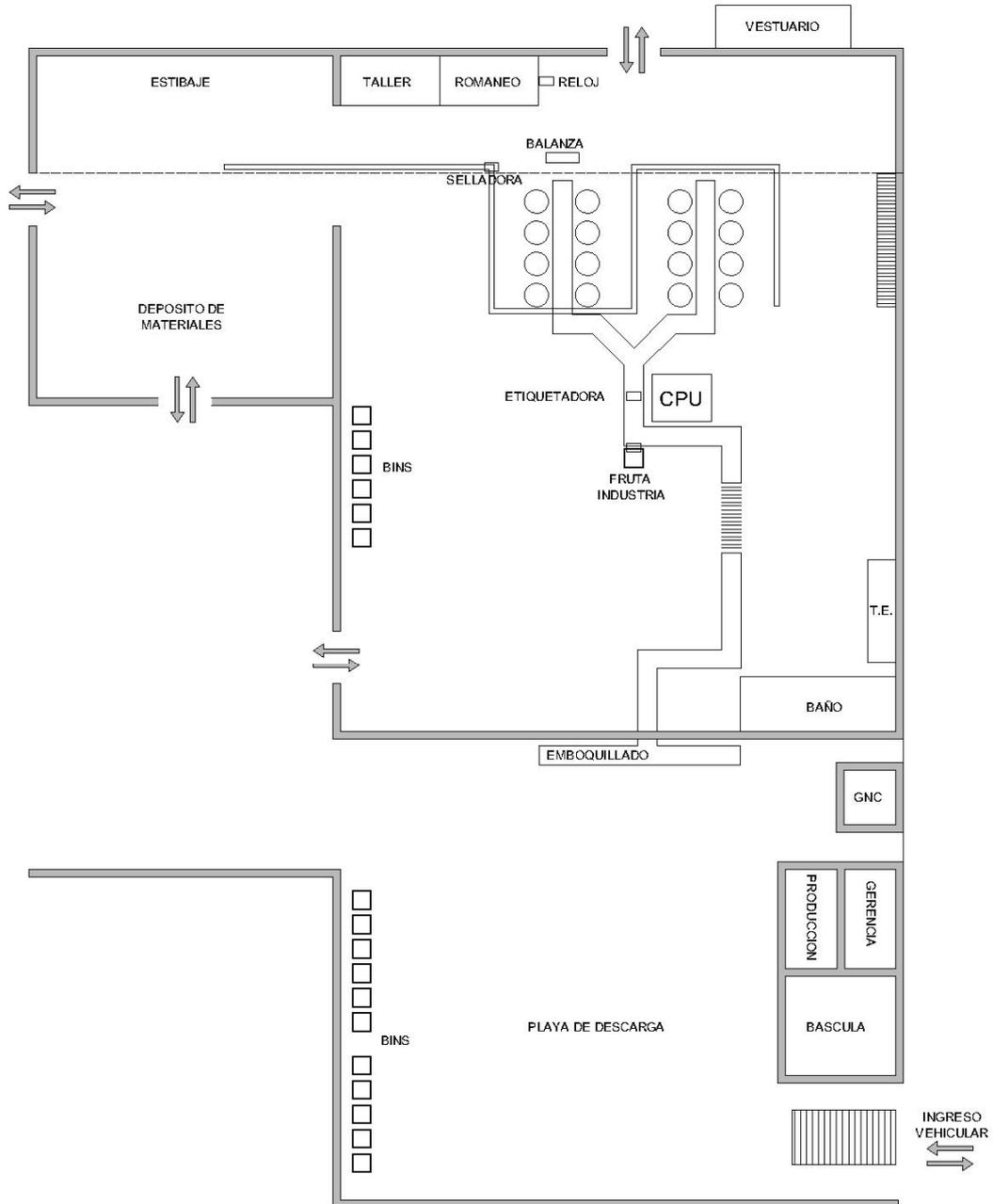


## LAY OUT

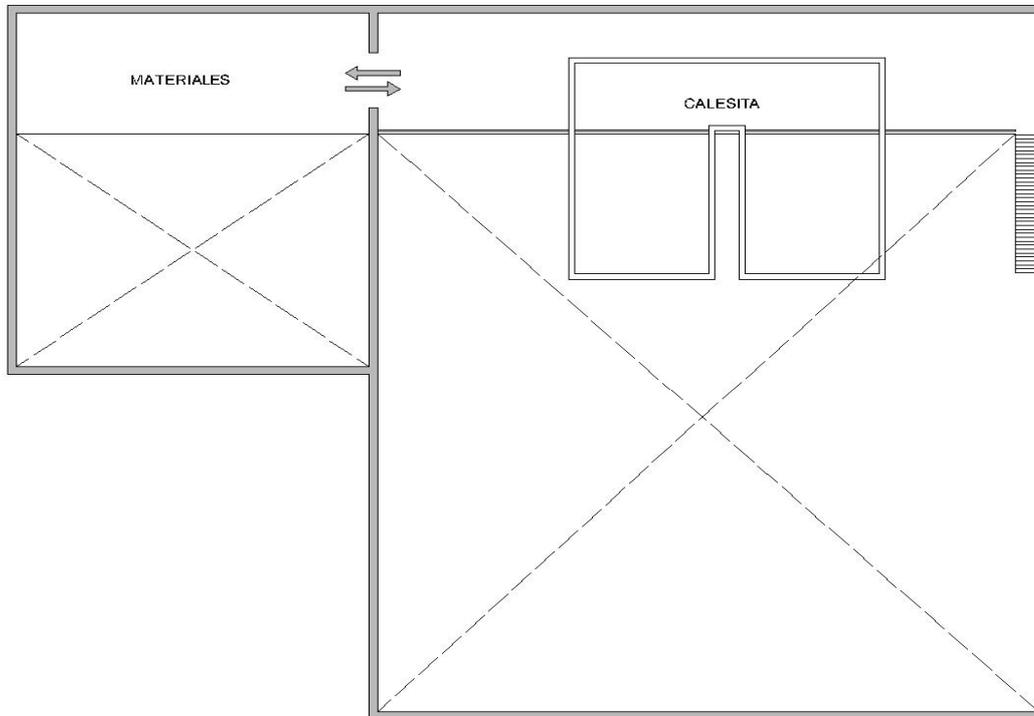
El **Lay Out**<sup>25</sup> determina la distribución física interna dentro de la planta productiva, y en este caso es representada de la siguiente manera:

---

<sup>25</sup> Arquitecto Guido Jacquet.



# PLANTA PRIMER NIVEL



## PLANTA SEGUNDO NIVEL

### Observaciones:

- a) El sector de emboquillado y la planta alta (calesita) poseen suficiente superficie debido al manejo de materiales que se da en dichos lugares.





RSE

MARIANO JACQUET

- b) Tanto el tablero eléctrico como el dispenser de GNC para los autos elevadores, se encuentran aislados para evitar cualquier accidente con los empleados. Además, solo pueden acceder a ellos personal calificado.



- c) La playa del empaque es muy amplia, dado que en ella se descargan los camiones con materiales y se cargan los camiones con fruta de descarte. Mientras la fruta de descarte espera ser enviada a industria, se la acumula en pilotes al lado de la playa.
- d) La zona de estibaje esta cercana a romaneo porque ambas dependen entre sí, interactúan constantemente. Una vez estibado y armado el pallet, se procede a etiquetarlo.



- e) La CPU está en una posición estratégica, elevada por sobre todo, desde donde esta se puede ver todo el galpón de empaque.



- f) Todo el galpón está señalizado con salidas de emergencia, carteles de precaución y zonas por donde no se puede transitar.



- g) El reloj de entrada se encuentra correctamente ubicado al lado de la oficina de romaneo, cerca del vestuario y en la entrada al galpón.





RSE

MARIANO JACQUET

## **CAPÍTULO 3**

### **INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**



En este capítulo se expondrá la estructura, alcance e información requerida en la **“Encuesta”** – que constituye el Anexo I – que hemos realizado al Gerente de la empresa Proa S.A., aplicando como instrumento de evaluación los Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria - Edición 2007/2008 del IARSE, que comprende la adaptación a la realidad argentina del Manual de RSE del Instituto ETHOS de Brasil.

Al tratarse de una PYME, se resalta que el entrevistado fue el Gerente de Proa S.A., por cuanto cuenta con la visión general de las operaciones de la empresa.

**“El cuestionario es sólo un ejercicio para comenzar a entender que la RSE estará reflejada en diversas relaciones que mantenga la empresa: en la TRANSPARENCIA con que ella afronta sus obligaciones; en la forma como trata a sus empleados, o sea, su PÚBLICO INTERNO; en el modo en que cuida al planeta, nuestro MEDIO AMBIENTE; en el tipo de relación que tiene con sus PROVEEDORES Y CLIENTES; en la clase de vínculo que busca establecer con sus vecinos, su ciudad, o sea con la COMUNIDAD a la cual pertenece; y, finalmente, en el tipo de contribución que brinda para organizar la sociedad e influir en el GOBIERNO y en la SOCIEDAD. Estos son los temas que se presentarán en la herramienta que elaboraré”<sup>26</sup>.**

Cabe resaltar que los mencionados Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial de IARSE-Ethos, es un cuestionario estructurado en siete temas con la finalidad de ofrecer a las empresas una herramienta para ayudarlas en el proceso de incorporación de Responsabilidad Social.

Se trata de una herramienta que es mucho más que un auto diagnóstico, brinda un papel fundamental al aportar a la pauta de esas empresas en las perspectivas sociales y ambientales que tienen que ver con su negocio.

La reflexión que propicia la aplicación de este cuestionario, significa, para muchas empresas, el comienzo de un proceso que podrá culminar con la elaboración de un balance social o cualquier otra forma de comunicación consistente, producto de un sistema de gestión repensado, que también contemple las perspectivas del desarrollo sostenible del planeta.

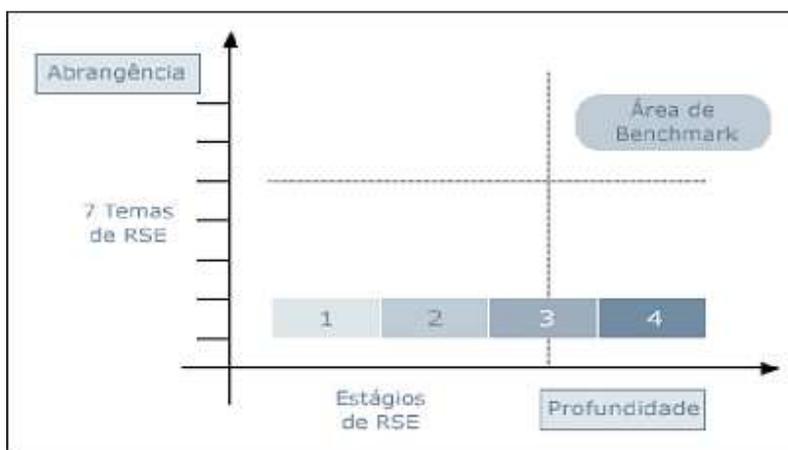
---

<sup>26</sup> RSE Municipio de Morón, “Reconocimiento anual a empresas que demuestran una gestión innovadora, creativa y ejemplar en el marco de la responsabilidad social”.



Al elaborar este informe, la empresa 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 empresa, 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.**



La encuesta como tal, se subdivide en siete temas principales: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad y, Gobierno y Sociedad. Dentro de cada tema se desglosan diferentes Indicadores; cada uno con sus cuatro etapas correspondientes, las cuales describen de menor a mayor diferentes estadios que indican el grado de calidad de prácticas de Responsabilidad Social aplicada en la empresa a la cual estamos desarrollando el cuestionario, en este caso Proa S.A.

Entonces, en las próximas páginas, se desarrollará dentro de cada tema, un diagnóstico de en qué etapa se encuentra Proa S.A. en cuanto a prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, para ya en el cuarto capítulo brindar y asesorar al ente sobre propuestas graduales de prácticas de Responsabilidad Social que beneficiarían ampliamente a la empresa en cuestión.



## **VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO**

“Este tema, está referido al comportamiento ético en un ente, lo que significa que las empresas desarrollan un marco ético que delimita su actuar, orientando cómo deben desenvolverse quienes forman parte del ente y cómo será el comportamiento que tienen con los diversos públicos de interés externos, tales como la Competencia, Público Interno, Proveedores y la Comunidad.

En base a los valores de la empresa se construye la gestión ética, y a partir de ellos se va estableciendo los comportamientos aceptados y no aceptados por el ente. Existen diversos valores los cuales pueden ser a solo carácter enumerativo: transparencia, confianza, honestidad, etc.

Una manera de configurar cuáles serán los valores de una empresa es pensar acerca de lo que distingue a ella y transformarla en un valor. Se necesita que ellos se transformen en acciones concretas y específicas, de forma que todos sus empleados sepan y entiendan cómo aplicarlos.

Es de gran importancia la transmisión de los valores hacia sus empleados y que cada uno de ellos los haga parte de su cotidiano accionar, dado que fija y establece límites para el funcionamiento del ente, a la vez que da lugar a un sentimiento de pertenencia e identificación de los empleados hacia la empresa”<sup>27</sup>.

Paso a enumerar los diferentes Indicadores dentro del tema “Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo”, haciendo un diagnóstico de en qué etapa se encuentra el ente:

---

<sup>27</sup> Manual de RSE para PYMES, Fundación PROHUMANA.



## COMPROMISOS ÉTICOS

### 1.- RESPECTO A LA ADOPCIÓN Y ALCANCE DE VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa adopta principios y valores éticos; si los formaliza en un decálogo de principios o documento formal; si lo incorpora a su cotidiano accionar y si lo difunde a su Público Interno bajo la responsabilidad de un jefe de área. También se tiene en cuenta si la empresa prevé la participación de sus empleados y, si tiene en cuenta la opinión de éstos para implementar mejorías continuas.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** la empresa prohíbe en forma absoluta la implementación de prácticas ilegales, como puede ser extorsiones y coimas para obtener ventajas comerciales.
- **Negativo:** no expone sus compromisos éticos (Código de Ética); no contempla los diferentes públicos de interés y además, al no poseer una declaración de valores o principios, no contempla diversos asuntos, como puede ser: estimular el desarrollo de principios éticos, límite a las contribuciones políticas y donaciones, prevención de fraudes y su correspondiente tratamiento, etc.

## ARRAIGO EN LA CULTURA ORGANIZATIVA

### 2.- RESPECTO A LA EFICACIA DE LA DISEMINACIÓN DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS DE LA EMPRESA

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa disemina los valores y principios éticos en el ente, en forma esporádica o en momentos específicos (como puede ser cuando contrata a un empleado), si están centrados en el Público Interno y, si estimula y evalúa su contribución a este público. Además, la



RSE

MARIANO JACQUET

empresa mediante su difusión, insta a los demás actores del proceso productivo a su implementación en la cadena productiva.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Los valores se transmiten esporádicamente o en momentos específicos (contratación de empleados, procesos de auditoría) con el foco centrado en el Público Interno”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** los empleados no demuestran estar familiarizados con temas y conductas éticas, y en consecuencia, no las aplican en forma espontánea. Además, el organigrama del ente no desarrolló procedimientos para tratar y solucionar conflictos que se presenten en cuanto a su declaración de valores.

## **GOBIERNO CORPORATIVO**

### **3.- RESPECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa cumple las leyes que rigen a su jurisdicción; si posee un consejo de administración y si los Estados Contables son auditados por Contador Público independiente mediante la implementación de un Informe Externo de Auditoría. Además, si el consejo implementa políticas que aseguren la integridad y transparencia de los informes financieros, si tiene políticas en cuanto al tratamiento igualitario de los socios y si las evalúa a diario. También si considera las sugerencias y críticas de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** la empresa posee mecanismos formales para la evaluación de sus empleados.



- **Negativo:** no posee una Auditoría Externa independiente que permita detectar todo tipo de fraudes; no existe una estrategia formal de RSE con objetivos cuantificables; tampoco una capacitación formal en este ámbito y no incluye una partida presupuestaria para actividades de RSE.

## RELACIONES CON LA COMPETENCIA

### 4.- RESPECTO A LAS POLÍTICAS DE RELACIÓN CON LA COMPETENCIA U ORGANIZACIÓN DEL MISMO PROPÓSITO

Este indicador tiene que ver con cómo se relaciona el ente con sus competidores; si sigue las prácticas comunes del mercado; si castiga las actitudes de competencia desleal; si discute este tema cotidianamente con su Público Interno para establecer un posicionamiento acorde; y si ejerce el liderazgo en temas relacionados con estándares de competencia cada vez más elevados (combate a fraude en licitaciones, espionaje a empresas, etc.).

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Sigue las prácticas de precio y competencia comunes al mercado, cumple con la legislación y busca un posicionamiento leal”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** no ha sido denunciada por Organizaciones Gubernamentales o de la Sociedad Civil por irregularidades en sus procesos y productos.
- **Negativo:** al carecer de un Código de Conducta, la empresa no posee enumerados en el mismo los principios en cuanto a competencia leal; no expone sus principios en relación a la competencia; sus reglas en cuanto a conducta desleal no abarcan su cadena productiva; y no trata temas como: evasión fiscal, contrabando y, adulteración y falsificación de productos.



## DIÁLOGO E INVOLUCRAMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

### 5.- CONSIDERANDO SU IMPACTO SOBRE DISTINTOS GRUPOS DE LA SOCIEDAD

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa establece canales de diálogo y compromiso con los grupos de interés para el éxito del ente; si conoce los problemas y atributos específicos de estos grupos; y si por medio de herramientas particulares involucra en reflexiones sobre sus procesos para minimizar los impactos negativos que pudieran afectar al ente. Todo este proceso debería ser monitoreado por un tercero independiente.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** la empresa no mantiene diálogo con partes interesadas en su producto; ni tiene procedimientos para responder a un reclamo o sugerencia. No posee políticas para que los indicadores de desempeño obtenidos del proceso de diálogo sirvan para el proceso de planeamiento de la empresa, y éstos indicadores no son incluidos en el Balance Social del ente.

## BALANCE SOCIAL/MEMORIA DE RSE/REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

### 6.- RESPECTO A LA ELABORACIÓN DE INFORME SOBRE LOS ASPECTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES DE SUS ACTIVIDADES

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa elabora un Balance Social con información social, ambiental y económica; si incluye a los grupos de interés externos en su elaboración; si es fácilmente accesible y con objetivos para los siguientes períodos.

La situación de la empresa en este sub-tema es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**



En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** la situación económico-financiera, como así también la social y ambiental: No es auditada por terceros; y no elabora un Balance Social. Tampoco incorpora críticas y sugerencias de las partes interesadas y no utiliza internet como medio de exposición de sus actividades; no incorpora datos e indicadores de monitoreo de distribución de la riqueza; y los datos recolectados no son utilizados en la planificación estratégica del ente. Además, al no elaborarse el Balance Social, no contempla aspectos como: participación de los grupos de interés, relevancia, transparencia, alcance, equilibrio, comparabilidad, exactitud, claridad, periodicidad y verificabilidad.

## **PÚBLICO INTERNO**

“Este tema, Público Interno está referido al desempeño del ente en relación con sus trabajadores, en consecuencia abarca distintos temas. La forma en que se establece este tipo de relación establece el funcionamiento del ente, dando a la empresa sentido de relación y fijando un tipo de cultura característico, al mismo tiempo que asegura la permanencia de la misma en el tiempo.

El tema principal es potenciar y hacer aumentar el capital humano del ente, como por ejemplo el tipo de desarrollo de características humanas básicas como puede ser el nivel de educación alcanzado por un empleado, el disfrutar de buena salud, entre otros. Potenciar y elevar estas características da fortaleza al crecimiento profesional y personal de los miembros del ente, a la vez que establece una cultura empresarial que desarrolla el sentimiento de pertenencia hacia el ente, su lealtad y fidelidad, y compromiso.

Este es uno de los temas de la RSE donde más se contempla la importancia de ejercer prácticas que vayan más allá de las regulaciones que establece la ley. Los entes que implementan medidas en este sentido se diferencian claramente de aquellas que no lo hacen, dado que se puede observar su cultura interna, incrementando su prestigio en la comunidad en la que está inserta e imagen empresarial, y elevando su competitividad.

Este tema fija la implementación de códigos y políticas que van dando forma al marco dentro del cual se lleva a cabo la relación entre empleador y



empleado. Cada sub-tema abarca una determinada etapa, que establece acciones, procesos, etapas de diálogo y comunicación, y aprendizaje”<sup>28</sup>.

Paso a enumerar los diferentes Indicadores dentro del Tema “Público Interno”, haciendo un diagnóstico de en qué etapa se encuentra el ente:

## **RELACIONES CON SINDICATOS U OTRAS ASOCIACIONES DE EMPLEADOS**

### **7.- RESPECTO A LA PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS EN SINDICATOS Y/O EN OTRAS ASOCIACIONES DE EMPLEADOS EN RELACIÓN CON SUS REPRESENTANTES**

Este indicador tiene que ver con el tipo y grado de relación que establece la empresa con el Sindicato que representa a los trabajadores en el sitio de trabajo; si colabora y tiene una comunicación fluida con ellos; si provee información sobre las condiciones de trabajo y datos financieros sobre objetivos estratégicos del ente.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 2:

**“No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** la empresa suministra información a los trabajadores y permite reuniones en horario de trabajo para facilitar la actividad gremial; posee comisión interna garantizada por Convenio Colectivo y expone a terceros información básica sobre deberes y derechos, como puede ser: acuerdos salariales, contribuciones sindicales, etc.

## **GESTIÓN PARTICIPATIVA**

### **8.- RESPECTO AL INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN**

---

<sup>28</sup> Manual de RSE para PYMES, Fundación PROHUMANA.



RSE

MARIANO JACQUET

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa brinda información a sus empleados, como puede ser: políticas, organigrama, clientes, etc.; y si capacita tanto en la admisión como en programas de entrenamiento, seminarios, etc. Además, si informa a sus empleados sobre el estado económico-financiero del ente, para que los colaboradores ayuden en las decisiones estratégicas y, si tienen comunicación con los miembros del directorio.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** en la empresa todos los integrantes de Comisiones Internas de trabajadores son electos sin interferencia; posee políticas y mecanismos para escuchar, acompañar preocupaciones y críticas de los empleados para incorporar nuevos conocimientos; y posee un programa de reconocimiento de las sugerencias de los empleados para mejorar los procesos internos.

## **COMPROMISO CON EL FUTURO DE LOS NIÑOS**

### **9.- EN EL TRATAMIENTO DE LA CUESTIÓN DE COMBATE AL TRABAJO INFANTIL**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa respeta la Legislación y prohíbe el trabajo infantil; si posee proyectos para el desarrollo de los hijos de los empleados; si apoya programas para niños y adolescentes de la comunidad en la cual está inserta y, si todo esto se replica en la cadena productiva.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no discute con otras empresas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector. No posee un programa específico para contratación de aprendices en el cual les ofrezca buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional con acompañamiento y evaluación, y



que al concluir el período, intente emplearlos o insertarlos en organizaciones sociales o en otras empresas del sector.

## **COMPROMISO CON EL DESARROLLO INFANTIL**

### **10.- CONSIDERANDO SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO INFANTIL EN EL PAÍS Y EL COMPROMISO CON LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa cumple con la Legislación de protección a la maternidad y la niñez, si no discrimina en el proceso de admisión y promoción interna a mujeres embarazadas y empleados con hijos menores. También si tiene políticas para sus empleados, como orientación médica, nutricional y psicológica, y si desarrolla campañas en las que involucra a la Comunidad como así también, si extiende el tema a Proveedores.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Sigue la legislación vigente de protección a la maternidad (y paternidad, si es aplicable), lactancia y guardería, y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a los 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”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no ofrece programas para la salud de la mujer embarazada y de orientación para el desarrollo integral del niño. No hace acompañamiento periódico de cobertura de vacunas, crecimiento y desarrollo de los hijos de los empleados solicitando Carnet de Vacunación. Tampoco realiza campañas de cobertura de las vacunas que no cubra la obra social. Además, no implementa la inclusión de los hijos de los empleados en la escuela (solicitando comprobantes de matrícula). No contribuye con recursos para ayudar a organizaciones dedicadas al desarrollo de la infancia, ni estimula a empleados a realizar trabajo voluntario para apoyar a instituciones de Derechos del Niño y Adolescente. A su vez, no estimula a Proveedores y empresas socias a apoyar la promoción de los derechos del niño. Tampoco ofrece a los empleados, incluyendo todos los niveles



jerárquicos, los siguientes servicios: programas que complementen las prestaciones de la obra social correspondiente; guardería en lugar de trabajo o por convenio, flexibilidad en horario de trabajo para empleados con hijos menores de seis años; auxilio para la educación de sus hijos, los mismos beneficios para empleados tercerizados, políticas de acompañamiento pos-parto (particularmente de la depresión), y períodos de descanso por lactancia conforme a la ley.

## **VALORACIÓN DE LA DIVERSIDAD**

### **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**

Este indicador abarca si la empresa posee una política en cuanto a la no discriminación en el ambiente interno, en relación con Clientes y Proveedores; si promueve la diversidad por medio de Normas y, si regula la selección y movilidad interna evitando todo tipo de discriminación. Además, si tiene canales de recepción de denuncias de discriminación y si extiende todas estas acciones a la cadena productiva.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Sigue rigurosamente la legislación relacionada a la no discriminación y se declara en contra de comportamiento discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en relación con sus Clientes, Proveedores y Comunidad del entorno”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** al carecer de Código de Conducta, no desarrolla políticas de valoración de la diversidad y la no discriminación. Su política no contempla: la cuestión de género y étnico racial, religiosa, de edad, de orientación sexual, origen geográfico y clase social, personas con necesidades especiales y la apariencia física. No tiene en los procesos de selección herramientas que tengan en cuenta los requisitos antes mencionados y sus



canales de tratamiento en caso de denuncia. No posee programa específico de contratación de personas con discapacidad y, no contempla la disposición de plazas en la empresa de acuerdo a legislación. No prioriza en sus relaciones comerciales y compra de insumos a empresas que tengan programas de contratación de personas con discapacidad. No está promoviendo las adaptaciones necesarias en relación a accesibilidad de acuerdo a legislación. No promueve de su política de valoración de diversidad la contratación de personas mayores de 45 años; ni la desvinculación de personas de esa edad. El tratamiento de la franja etaria de sus empleados, no ofrece oportunidades de trabajo a ex presidiarios y no existe política en cuanto a inclusión en su fuerza laboral para pueblos originarios y minorías étnicas discriminadas.

## **COMPROMISO CON LA NO DISCRIMINACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD RACIAL**

### **12.- CONSIDERANDO LOS HECHOS DE DISCRIMINACIÓN Y LAS DESVENTAJAS QUE CARACTERIZAN LA SITUACIÓN DE LA POBLACIÓN DE DIFERENTES ORÍGENES RACIALES O ÉTNICOS**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa respeta la no discriminación racial y adopta una política interna y procedimientos para cumplir la Legislación; incluso con empleados tercerizados. Como así también, si evalúa sus procesos y políticas y si utiliza esta información para colaborar con Campañas de concientización. Además, si asume un compromiso público de promover la equidad racial y estimula su promoción en la cadena productiva para concientizar a toda la sociedad sobre el tema.

La situación de la empresa en este indicador es:

***“Nunca hemos tratado este asunto antes”***

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** en su política de comunicación comercial, no utiliza figuras estereotipadas o que atenten contra la dignidad de la población de diferente origen étnico.



- **Negativo:** al carecer de Código de Conducta, no tiene una política de promoción de la equidad y no discriminación; a su vez, por carecer de dicha política no contempla acciones para mejorar la calificación y el desarrollo de empleados de diversos orígenes étnicos. Tampoco realiza campañas internas de concientización, como pueden ser: seminarios y encuentros específicos, para mejorar la comprensión sobre la no discriminación.

## **COMPROMISO CON LA PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO**

### **13.- 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**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa cumple con la Legislación y si internamente tiene una postura contraria a cualquier prejuicio de discriminación con los respectivos grupos de interés. Como así también, si realiza censo interno; si adopta un compromiso público en relación a la equidad de género. En consecuencia, si subsidia campañas de concientización sobre éste tema y si apoya la promoción interna y formación de liderazgos de la mujer.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“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”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no tiene una política de promoción de equidad de género de la cual deriven procedimientos específicos para mejorar la calificación y promoción de mujeres. Esta política no prohíbe la contratación y desvinculación basadas en estado civil o condición reproductiva. La empresa no es explícita en lo que se refiere a salarios y beneficios, seguridad social, acceso a capacitaciones y becas de estudio. Como tampoco, realiza campañas internas (seminarios y foros) sobre comprensión de la valoración de la mujer; su plan de salud no tiene



adaptaciones específicas para el cuidado particular de la mujer. La empresa no tiene metas de contratación, capacitación y movilidad interna que promuevan la equidad de género. Además, no se garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión. Además no prohíbe expresamente actividades que puedan intimidar a las mujeres en el ambiente de trabajo. La promoción de la equidad de género no es una dimensión de la política de comunicación estratégica del ente y, no contempla la prohibición de la discriminación contra mujeres con problemas de salud, inclusive de HIV. Carece de procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo y, no promueve campañas de sensibilización de los hombres sobre la importancia de la división de tareas domésticas y la paternidad responsable.

## RELACIONES CON TRABAJADORES TERCERIZADOS/SUBCONTRATADOS

### 14.- EN SUS RELACIONES CON TRABAJADORES TERCERIZADOS/ SUBCONTRATADOS Y/O CON LOS PROVEEDORES DE ESOS SERVICIOS

Este indicador tiene que ver con si su política de contratación cumple los parámetros legales y sus requisitos; si insta a los proveedores a brindar a sus empleados salarios acuerdo al promedio del mercado y al trabajador tercerizado, igualdad de condiciones de trabajo que tienen los empleados permanentes y regulares.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Mantiene relación contractual dentro de los parámetros legales”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no integra a los trabajadores tercerizados en sus programas de capacitación y desarrollo profesional; careciendo de políticas de integración de éstos con la cultura, valores y principios del ente.



## POLÍTICA DE REMUNERACIÓN, PRESTACIONES Y CARRERA

### 15.- EN SU REMUNERACIÓN, PRESTACIONES Y CARRERA

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa respeta los acuerdos salariales o los impuestos por el gobierno; si tiene un plan de carrera y trata a los empleados como un recurso, estimulándolos vía remuneración y desarrollo profesional. Además, si establece mecanismos para que los representantes de los empleados participen en la formulación de políticas de remuneración, desarrollo profesional y movilidad interna.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Respetar y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** al carecer de Código de Conducta, no contempla ni aborda un plan de cargos y salarios transparente. No implementa políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa. En los últimos años se mantiene sin evolución alguna la relación entre el menor salario y el Salario Mínimo Vigente. Desconoce el grado de satisfacción de los empleados en lo que se refiere a la política de remuneración y beneficios; como tampoco implementa programa de participación en los resultados de la empresa, que haya sido establecido por negociación con comisión de empleados o sindicato. Carece de política de reconocimiento y estímulo a los empleados a través de bonificaciones adicionales por éxitos a mediano o largo plazo, o por alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental.

## CUIDADOS DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

### 16.- CON EL OBJETIVO DE ASEGURAR BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO, SALUD Y SEGURIDAD



RSE

MARIANO JACQUET

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa cumple con las obligaciones legales; si tiene planes para alcanzar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad; si posee indicadores de gestión y, si además, desarrolla concientización e investiga el nivel de satisfacción de sus empleados en esta área. También, si hace participar a los empleados y si los incluye en la planificación estratégica con su correspondiente difusión.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 3:

**“Además de eso, desarrolla campañas regulares de concientización e investiga el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema, evidenciando áreas críticas”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** carece de un programa de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol; ni ofrece un programa específico para portadores de HIV. No cuenta con una política explícita con respecto a informaciones sensibles (incluso médicas) a ser obtenidas y mantenidas bajo el área de Recursos Humanos por no haber elaborado un Código de Conducta. No implementa normas y procesos para combatir situaciones de acoso moral y sexual que sean divulgados y debidamente amparados por estructura formal y neutra de denuncia y examen de hechos. No promueve los ejercicios físicos en el horario de trabajo y el combate del stress para los empleados, especialmente para los que realizan tareas más estresantes (clasificadoras, embaladores). A su vez, no desarrolla un programa de orientación alimentaria y nutricional, como tampoco fomenta una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relacionadas al horario de trabajo y horas extras, y no posee una política de horas extras para todos los empleados, inclusive gerentes.

## **COMPROMISO CON EL DESARROLLO PROFESIONAL Y LA EMPLEABILIDAD**

### **17.- PARA DESARROLLAR SUS RECURSOS HUMANOS**



RSE

MARIANO JACQUET

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa promueve actividades de capacitación a su personal, en forma continua que impacten positivamente en su empleabilidad, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 2:

**“Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, con vistas al perfeccionamiento continuo de todo su personal”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados para estimar su estrategia de remuneración y beneficios, y de educación y desarrollo. No mantiene un programa de erradicación del analfabetismo, educación básica y/o suplementaria entre sus empleados, con metas y recursos definidos. Carece de un programa de mapeo para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas, ni implementa un programa de orientación sobre planeamiento de carrera de forma auxiliar a los empleados en la reflexión sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo. En relación a los pasantes: no les ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje, desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento. Tampoco, con respecto a los pasantes, al concluir el período de pasantía en la empresa, no busca emplearlos en la propia empresa y en caso de imposibilidad, procurarles oportunidades con empresas socias.

## **COMPORTAMIENTO FRENTE A DESPIDOS**

### **18.- PARA CONDUCIR PROCESOS DE DESPIDOS**

Este indicador trata acerca de si la empresa tiene una política para tratar este tema, como puede ser alternativas de contención en caso de reducción de personal; si ofrece servicios de recolocación y mantenimiento de prestaciones y, si financia la recapacitación (mentoring, coaching) de los trabajadores despedidos sin justa causa.



La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** no tuvo reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años.
- **Negativo:** no acompaña y evalúa periódicamente la rotación de los empleados y, no tiene políticas para la minimización y mejora de éste indicador. Como así también, no busca establecer un diálogo con instancias del Gobierno local, especialistas, ONG y sindicatos para entender, conocer, prever y reducir el impacto de un eventual recorte de personal. Tampoco busca asociarse con organizaciones especializadas para desarrollar programas de capacitación y estímulo a los emprendedores, y ante una posible reducción de personal, no prevé una comunicación dirigida a los empleados remanentes sobre los criterios que orientaron las decisiones tomadas.

## **PREPARACIÓN PARA LA JUBILACIÓN**

### **19.- CON EL OBJETIVO DE PREPARAR A SUS EMPLEADOS PARA LA JUBILACIÓN**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa brinda información, orientación y asesoramiento sobre la legislación y procedimientos administrativos para obtener la jubilación, además de aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no ofrece un programa de jubilación complementaria a todos sus empleados, como tampoco involucra a familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación. No participa en la elaboración de



políticas públicas con focalización en tercera edad, ni desarrolla o adopta programas y campañas públicas o privadas de valoración de la tercera edad.

## **MEDIO AMBIENTE**

“Este tema se relaciona con las tareas del ente que dan lugar a algún tipo de impacto en el ambiente. Para establecer una definición, podemos decir que es cualquier variación en el ambiente, sea malo o bueno, que es conclusión total o en parte de las tareas, productos o servicios del ente.

Un impacto ambiental no se lleva a cabo en forma inmediata, ni deja secuelas a la vista, así como tampoco debe estar relacionado sólo con determinados sectores productivos sino con cualquier tipo de actividad que desarrolle el ente.

Esto nos lleva a comenzar a aceptar los impactos en el día a día que las empresas llevan a cabo y como se pueden ir llevando adelante de determinadas maneras.

Ejemplos de impacto ambiental son: ser origen de ruidos y olores contaminantes que perjudican a la comunidad, tirar basura en la calle, no apartar en forma correcta los desechos peligrosos, provocando derrames, tirar residuos: como papeles y material de oficina.

Nos referiremos a temas generales, es decir, que pueden tener relación con cualquier tipo de ente”<sup>29</sup>.

Paso a enumerar los diferentes Indicadores dentro del Tema “Medio Ambiente”, haciendo un diagnóstico de en qué etapa se encuentra el ente:

### **COMPROMISO CON LA MEJORA DE LA CALIDAD AMBIENTAL**

#### **20.- PARA TRATAR CON LA DEBIDA RELEVANCIA Y RESPONSABILIDAD LOS IMPACTOS AMBIENTALES RESULTANTES DE SUS ACTIVIDADES**

---

<sup>29</sup> Manual de RSE para PYMES, Fundación PROHUMANA.



RSE

MARIANO JACQUET

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa cumple con la Legislación en el tema ambiental, si aplica políticas preventivas y, si incluye en su planificación estratégica la sustentabilidad ambiental.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Además de cumplir rigurosamente con los parámetros y requisitos exigidos por la Legislación Nacional, desarrolla programas internos de mejoramiento ambiental”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** al carecer de Código de Conducta, no desarrolla una política ambiental formal que sea conocida por todos los empleados y que conste en el mismo. No tiene una persona responsable en el área Medio Ambiente, ni participa en comités regionales para discutir la cuestión ambiental con el Gobierno y la Comunidad. A su vez, no contribuye a la preservación de la biodiversidad por medio de políticas específicas de conservación de áreas protegidas a animales amenazados. Carece de una política explícita sobre la no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación de recursos naturales (como madera, animales) y tampoco tiene implementado el análisis sistémico para la mejora de la calidad ambiental.

## **EDUCACIÓN Y CONCIENTIZACION AMBIENTAL**

### **21.- 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**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa implementa educación ambiental y entrenamiento promoviendo discusión e información, si desarrolla campañas de concientización y, si participa en proyectos educacionales con ONG, ejerciendo liderazgo social en esa causa.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa1:



RSE

MARIANO JACQUET

**“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.)”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no desarrolla periódicamente campañas internas de concientización de reducción del consumo de agua y de energía, ni realiza campañas de educación interna sobre las tres R: Reducción, Reutilización y Reciclaje; y tampoco implementa periódicamente campañas internas de educación para el consumo consciente.

## **GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE Y DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **22.- CONSIDERANDO LOS IMPACTOS AMBIENTALES CAUSADOS POR SUS PROCESOS Y PRODUCTOS**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa implementa estudios de impacto ambiental, si desarrolla prevención de los impactos ambientales causados por su actividad, si realiza periódicamente actividades de control y monitoreo, y si además adopta sistema de gestión ambiental y desarrolla alianzas con proveedores para mejorar su actuación ambiental.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** carece de un programa de emergencia ambiental ante situaciones de riesgo y no entrena a sus empleados para enfrentar esa situación. Tampoco tiene una política de monitoreo que busque el aumento de la calidad ambiental de la logística y gestión de flota. A su vez no implementa un programa de gerenciamiento de residuos con la participación del cliente para la recolección de materiales tóxicos o el reciclaje post-consumo. No brinda a sus consumidores y clientes información detallada sobre daños ambientales producto del uso y del



destino final de sus productos. Además, no debate con empleados, Consumidores y Clientes, Proveedores y la Comunidad los impactos ambientales causados por sus productos. Tampoco prioriza la contratación de proveedores que comprobadamente tengan buena conducta ambiental y no posee certificaciones ambientales, como las ISO.

## **SUSTENTABILIDAD DE LA ECONOMÍA FORESTAL**

### **23.- CON EL OBJETIVO DE CONTRIBUIR A LA CONSERVACIÓN DE LOS BOSQUES, COMBATIR LA EXPLOTACIÓN ILEGAL Y PREDATORIA, Y PROTEGER LA BIODIVERSIDAD**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa considera el origen de sus insumos de producción, si tiene una política para corroborar que los insumos madereros y forestales tienen certificación de origen y cadena de custodia.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“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”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no realiza visitas programadas o no programadas para realizar monitoreo del origen o de la cadena de producción de los insumos madereros y forestales. Tampoco incentiva a sus proveedores a buscar la certificación ambiental. A su vez no prioriza ni apoya a proveedores contratados en la búsqueda de la sustentabilidad forestal.

## **MINIMIZACIÓN DE ENTRADA Y SALIDA DE INSUMOS**

### **24.- CON EL OBJETIVO DE PREVENIR Y REDUCIR DAÑOS AMBIENTALES Y OPTIMIZAR PROCESOS**



RSE

MARIANO JACQUET

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa busca reducir e implantar procesos de destino adecuado a sus residuos, si invierte en tecnología para la reutilización de sus recursos y compensación ambiental que abarque todo el sistema productivo.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Busca reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas e implantar procesos de destino adecuado de residuos, sin alterar su estándar tecnológico actual”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** carece de iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable; ni mantiene acciones de control de la polución causada por vehículos propios y de terceros a su servicio. Tampoco implementa un sistema de monitoreo para: el aumento de la eficiencia energética, la reducción del consumo de agua, la reducción de la generación de residuos sólidos y la disminución de la emisión de CO<sub>2</sub> y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera.

## PROVEEDORES

**“Este tema tiene en cuenta la actuación del ente en todo lo relacionado con sus Proveedores. Como Proveedores se entiende a las personas o empresas que colaboran con productos o servicios al ente.**

**Una empresa puede estar ubicada dentro de un proceso o encadenamiento, y es en este sentido fundamental que la RSE se aplique en cada uno de las etapas que conforman la cadena productiva.**

**Este tema supone la fijación de relaciones a largo plazo, desarrollando el compromiso permanente de ambas partes. De la misma forma, un buen desempeño está relacionado a la generación de políticas y normas que llevan a resguardar las condiciones laborales y la producción de acuerdos comerciales que establezcan el desarrollo de los entes proveedores y,**



especialmente, aquellas que dan origen a un desarrollo económico y social a nivel de la comunidad local”<sup>30</sup>.

Paso a enumerar los diferentes Indicadores dentro del Tema “Proveedores”, haciendo un diagnóstico de en qué etapa se encuentra el ente:

## **CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

### **25.- PARA REGULAR SUS RELACIONES CON PROVEEDORES Y ALIADOS**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa desarrolla políticas y criterios para seleccionar proveedores que cumplan con la legislación laboral, de seguridad social y ambiental. Además si monitorea estos criterios periódicamente.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Adopta políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocida por los grupos de interés y basadas solo en factores como calidad, precio y plazo”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** al carecer del Código de Conducta, no describe criterios para relacionarse con los Proveedores. Carece de una política explícita de Responsabilidad Social Empresarial para la cadena de abastecedores, ni produce un reporte periódico con evidencia de que se están cumpliendo e implementando cuestiones relacionadas a RSE en su cadena productiva. Tampoco debate cuestiones relacionadas a RSE con sus Proveedores buscando capacitación y adecuación a sus criterios. Además, no establece un plazo para que los Proveedores se adecúen a sus criterios de RSE. Desconoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción. No tiene la garantía de que esos orígenes respetan los derechos humanos y el medio ambiente; ni adopta

---

<sup>30</sup> Manual de RSE para PYMES, Fundación PROHUMANA.



RSE

MARIANO JACQUET

criterios de compra que consideren la garantía para evitar la adquisición de productos falsificados.

## **TRABAJO INFANTIL EN LA CADENA PRODUCTIVA**

### **26.- EN SUS RELACIONES CON PROVEEDORES Y ALIADOS EN CUANTO A MANO DE OBRA INFANTIL**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa implementa políticas para erradicar el trabajo infantil, si estimula a los proveedores a cumplir con la Legislación y, si tiene programas con organizaciones de la Sociedad Civil para contribuir a la erradicación de éste.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no 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.

## **TRABAJO FORZADO EN LA CADENA PRODUCTIVA**

### **27.- EN SUS RELACIONES CON PROVEEDORES Y ALIADOS EN LA CADENA PRODUCTIVA**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa cumple la Legislación, si no posee trabajo forzado tanto en su cadena productiva como con Proveedores, y si implementa programas junto a la Sociedad Civil para erradicar el trabajo forzado.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**



RSE

MARIANO JACQUET

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no 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 y, antes de comprar o contratar a un proveedor no implementa como procedimiento verificar si cumple con la Legislación laboral vigente.

## **APOYO AL DESARROLLO DE PROVEEDORES**

### **28.- RESPECTO A PROVEEDORES DE IGUAL O MENOR PORTE**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa establece relaciones contractuales y contribuye a la mejora en el trato con Proveedores, manteniendo relaciones duraderas y contribuyendo para mejorar ese vínculo.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales con base tan solo en criterios comerciales”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** omite incluir entre sus Proveedores a individuos o grupos de la comunidad, como cooperativas de pequeños productores, asociaciones de barrio u organizaciones con proyectos para grupos comúnmente excluidos, como poblaciones nativas o personas con discapacidad, no apoya o promueve organizaciones que practican el comercio justo. Además no tiene como norma el tratamiento justo a los Proveedores, privilegiando al pequeño Proveedor (con remuneración justa y en término, calidad en la relación y programa de transferencia de tecnologías). Tampoco estimula la creación de redes o cooperativas de pequeños Proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos modelos de suministro. A su vez, no desarrolla una política de compra que privilegie a Proveedores con certificación socio ambiental. Omite implementar mecanismos formales que permitan que sus valores y principios (tales como buenas condiciones de trabajo, ausencia de



mano de obra infantil o forzada, protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia, participación y rendimiento de cuentas) sean transmitidos a la cadena de Proveedores. Carece de ombudsman de Proveedores para asegurar una relación de asociación con ese público.

## **CONSUMIDORES Y CLIENTES**

**“La relación con los Consumidores es una característica fundamental para la proyección de un ente. Su relación puede dar lugar a aumentos o disminuciones de las ventas de un determinado producto e influye determinadamente en la marca o sello de la empresa.**

**En la actualidad, los consumidores están más conscientes de sus derechos y se han establecido varias asociaciones o agrupaciones para reclamar las obligaciones del Proveedor.**

**La forma común en que los entes se relacionaban con sus Consumidores, en donde el trato hacia el cliente era lo destacado, ya no es suficiente y se está requiriendo cada vez más de otras relaciones que den cuenta tanto de la calidad de los productos como de la forma en que son producidos y comercializados.**

**Las empresas que han asumido un rol con la cadena de producción y han buscado maneras para disminuir sus impactos negativos en el medioambiente y la comunidad en general, se han distinguido del resto en forma positiva, y han adquirido y desarrollado herramientas competitivas significativas e importantes.**

**Lo desarrollado anteriormente nos marca que el ente debe preocuparse de llevar a cabo prácticas, sistemas y políticas con destino a mantener la fidelidad y bienestar del consumidor, desarrollando maneras de comunicación que dan lugar a una retroalimentación permanent , que permitan resolver situaciones conflictivas, y mejorar tanto el proceso productivo como el producto final de la empresa”<sup>31</sup>.**

---

<sup>31</sup> Manual de RSE para PYMES, Fundación PROHUMANA.



Paso a enumerar los diferentes indicadores dentro del tema “Consumidores y Clientes”, haciendo un diagnóstico de en qué etapa se encuentra el ente:

## POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

### 29.- CONSIDERANDO LA INFLUENCIA DE SU POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL EN LA CREACIÓN DE UNA IMAGEN DE CREDIBILIDAD Y CONFIANZA

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa desarrolla una política de comunicación de acuerdo a sus valores y principios, y si implementa alianzas con su público de interés para crear una cultura de responsabilidad y transparencia en la comunicación.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** al carecer de Código de Conducta, la política de comunicación comercial no consta en el mismo. A su vez, no 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) para tornar más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos. Tampoco llama la atención del Cliente/Consumidor por alteraciones en las características de sus productos (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio). Además, no realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar la coherencia con sus valores y principios; ni posee políticas específicas para asegurar que la comunicación orientada al público infanto-juvenil sea responsable y, no realiza un análisis previo de las piezas publicitarias para verificar su conformidad con la Declaración Universal de los Derechos Humanos.



## EXCELENCIA DE LA ATENCIÓN

### 30.- RESPECTO A SU COMPROMISO CON LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE/ CONSUMIDOR

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa desarrolla su servicio de atención al cliente, con fácil acceso que resuelva rápidamente los requerimientos y que perfeccione continuamente la calidad de los productos y servicios.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Posee un servicio de atención básica receptivo, ampliamente divulgada, enfocado en la información y en la solución de demandas individuales”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** tiene una política explícita de no soborno para obtener la decisión de compra de productos y solicita solamente información personal relevante y no más de la necesaria. Además, provee información del cliente a terceros solo mediando su autorización.
- **Negativo:** al carecer de Código de Conducta, no desarrolla las normas de relación con Clientes y Consumidores. Tampoco asegura la igualdad del servicio de atención al cliente independientemente del lugar de residencia en el país, ni promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al cliente para establecer una relación ética y de respeto por los derechos del consumidor. No advierte continuamente a sus profesionales de atención 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. Además, no desarrolla una política formal de protección de la privacidad de la información privada del Consumidor o Cliente. No informa al cliente el propósito de la solicitud de información personal antes de hacerla y, no implementa una política que permita al Consumidor o Cliente la inclusión, alteración y exclusión de sus datos del banco de información de la empresa.



## CONOCIMIENTO Y GERENCIAMIENTO DE LOS DAÑOS POTENCIALES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

### 31.- RESPECTO AL CONOCIMIENTO Y GERENCIAMIENTO DE LOS DAÑOS POTENCIALES DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa tiene en cuenta los daños que pueden llegar a producir sus productos, si realiza estudios para reducir o evitar los riesgos a la salud y seguridad del consumidor de su producto.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“No consideramos su aplicación en nuestra empresa. Los productos de la empresa no producen daños potenciales”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** en los últimos tres años no se le iniciaron procesos judiciales o administrativos por el no cumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y seguridad del consumidor. Además en los últimos cinco años no tuvo productos retirados del mercado por presión de clientes u órganos de defensa y, no posee productos prohibidos en otros países y aún comercializados en Argentina o exportados. Tampoco tuvo productos multados por el incumplimiento del reglamento referente a información y rotulado.
- **Negativo:** la empresa carece de un programa especial focalizado en la seguridad y salud del consumidor de sus productos; ni posee sistemas internos ágiles. A su área de comunicación externa no se le brinda la capacitación para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.

## COMUNIDAD

**“Este tema se relaciona con cómo el ente desarrolla relaciones con los diversos públicos de interés que ella posee, así como la relación que establece con su comunidad local y con la sociedad en la que está inserta.**



La empresa tiene relaciones con una serie de determinados grupos que son importantes para él. Estos grupos son los denominados “Públicos de Interés”. Estos resultan claves para desarrollar el negocio, por lo que es clave identificarlos, darles prioridad y fijar metas y formas de relacionarse con cada uno de ellos.

Cuando la empresa se encuentra en un ambiente desagradable, donde sus vecinos no están contentos con su presencia, y la sociedad en general critica su desenvolvimiento, el desempeño y actuar del ente se vuelve mucho más arduo y, de ésta forma, menos exitoso. De forma contraria, insertarse y desarrollarse en la comunidad de manera positiva, dando lugar a relaciones de confianza y transparencia, permite a la empresa contar con una red de apoyo que es determinante para el éxito y desarrollo sustentable de su negocio.

De ésta forma, la relación que establezca la empresa, tanto con sus Públicos de Interés como con su Comunidad local es fundamental para su sostenimiento en el tiempo.

Una empresa que establece y desarrolla relaciones de cooperación, ayuda y transparencia con su Comunidad local y Públicos de Interés, es una empresa que es valorada, respetada y tenida en cuenta, por lo que la comunidad quiere que ella prospere y se mantenga en el lugar donde se ha instalado y desarrollado”<sup>32</sup>.

Paso a enumerar los diferentes indicadores dentro del tema “Comunidad”, haciendo un diagnóstico de en qué etapa se encuentra la empresa:

## **GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD DE SU ENTORNO**

### **32.- CONSIDERANDO SUS IMPACTOS EN LA VIDA DE LA COMUNIDAD (DEMANDA SOBRE CENTROS DE SALUD Y RECREACIÓN, GUARDERÍAS, TRANSPORTE PÚBLICO, TRÁFICO DE VEHÍCULOS, ETC.)**

---

<sup>32</sup> Manual de RSE para PYMES, Fundación PROHUMANA.



RSE

MARIANO JACQUET

Este indicador tiene que ver con cómo se relaciona la empresa con la comunidad en la que está inserta, si conoce el impacto que generan sus actividades y si tiene en cuenta a la comunidad en la resolución de sus problemas.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Procura tomar medidas reparadoras en respuesta a reclamos y requerimientos de la comunidad”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** en los últimos tres años no recibió reclamo o manifestaciones de la Comunidad o de organizaciones de la Sociedad Civil (peticiones, demandas, protestas) por los siguientes motivos: exceso de basura, generación de mal olor, efluentes y otras formas de polución (sonora, visual), exceso de tráfico de vehículos causando ruidos y trastornos, interferencias en sistemas de comunicación y alteraciones sociales negativas ocasionadas por sus actividades/instalaciones.
- **Negativo:** al carecer de Código de Conducta, la empresa desconoce a la Comunidad en la que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios y carece de políticas de relación con la Comunidad de su entorno. En ese contexto no participa activamente de la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones, ni contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (viviendas, carreteras, puentes, escuelas, hospitales). Tampoco 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, ONG o autoridades públicas competentes. No implementa prácticas de compra y de inversiones para contribuir con el desarrollo socioeconómico de la Comunidad en la que está presente; ni concientiza y ni capacita a sus empleados para que respeten los valores, conocimientos y prácticas tradicionales de la Comunidad donde actúa. A su vez, carece de indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la Comunidad de su entorno.



## RELACIONES CON ORGANIZACIONES LOCALES

### 33.- CON RELACIÓN A ORGANIZACIONES COMUNITARIAS, ONGs Y CENTROS PÚBLICOS (ESCUELAS, PUESTOS DE SALUD) PRESENTES EN SUS ENTORNO

Este indicador tiene ver con cómo la empresa apoya a entidades sociales en proyectos de apoyo a largo plazo y, si establece alianzas y otras redes para aumentar el desarrollo local.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Conoce superficialmente sus actividades y responde puntualmente a pedidos eventuales de apoyo”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** el relevamiento de las necesidades locales no forma parte previa a diseñar sus proyectos en la Comunidad. Tampoco realiza en conjunto con organizaciones locales, campañas educativas o de interés público.

## FINANCIAMIENTO DE LA ACCIÓN SOCIAL

### 34.- EL FINANCIAMIENTO DE LA ACCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa financia la acción social, mediante un programa social bien estructurado, administrado y con metas, o en forma variable y arbitraria.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Fondo variable, administrado arbitrariamente por el Director o Gerente, en respuesta a solicitudes externas”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:



RSE

MARIANO JACQUET

- **Negativo:** no incluye a la acción social y a sus responsables en el proceso general de planificación estratégica; ni posee mecanismos para estimular a proveedores, accionistas y otras partes interesadas a hacer donaciones. Carece de especialistas en el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social, como tampoco planea buscando maximizar su impacto a largo plazo. No forma parte de su política optimizar el resultado de su acción social fomentando recursos de otras empresas u organizaciones privadas y/o la participación de órganos públicos. A su vez está ausente de procedimiento de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitoreándola mediante indicadores de desempeño.

## **INVOLUCRAMIENTO CON LA ACCIÓN SOCIAL**

### **35.- COMO FORMA DE CONCRETAR SU ACCIÓN SOCIAL**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa hace donaciones de sus productos y recursos financieros, si cede horas laborales para la acción social y si diseña e implementa proyectos sociales junto con otros organismos.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Hace donaciones de productos y recursos financieros, cede instalaciones, moviliza el trabajo voluntario de sus empleados y/o desarrolla proyectos sociales propios”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no utiliza los incentivos fiscales de deducción o descuento de donaciones y patrocinios, no divulga internamente los proyectos que apoya y desarrolla, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando la participación de los empleados y, no autoriza el uso controlado de horas pagas para el trabajo voluntario.



## **GOBIERNO Y SOCIEDAD**

Este tema “Gobierno y Sociedad”, tiene que ver con las relaciones que desarrolla la empresa con el Gobierno o partido político de turno y, la Sociedad en la que está inserta.

Las empresas suelen financiar campañas políticas e incluso postular y apoyar a empleados a cargos públicos, ambas actividades deben tener el consenso de la Junta Directiva. La empresa también influye en la Sociedad al dictar cursos y talleres que intentan formar un ciudadano más responsable y que evite las actividades que conllevan a la corrupción.

El ente debe fomentar cursos a sus empleados en prácticas anti coimas y evitar la actividad informal en su accionar. La empresa que desarrolla éstas prácticas es muy apreciada por la sociedad, dado que en ella se cultivan valores, como puede ser la honradez empresarial y ser justo para con la sociedad con el pago de impuestos.

Ciertas empresas apoyan e incluso aportan recursos materiales y económicos a proyectos sociales impulsados por el gobierno, éstas prácticas deben ser alentadas e incluso aportan un plus a quienes las implementan, la sociedad es sensible y valora a las empresas que desarrollan éstas actividades sociales de apoyo.

Paso a enumerar los diferentes Indicadores dentro del Tema “Gobierno y Sociedad”, haciendo un diagnóstico de en qué etapa se encuentra la empresa:

### **CONTRIBUCIONES PARA CAMPAÑAS POLÍTICAS**

#### **36.- RESPECTO A LA FINANCIACIÓN DE CANDIDATOS A CARGOS PÚBLICOS Y DE PARTIDOS POLÍTICOS**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa financia a empleados a cargo públicos, si se basa en reglas y criterios definidos y transparentes y, si promueve la concientización política, ciudadanía e importancia del voto.

La situación de la empresa en este indicador es:



**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** en los últimos años no fue mencionada negativamente por la prensa por aportar financieramente a campañas políticas.
- **Negativo:** no tiene norma explícita de no utilización del poder económico para influenciar contribuciones de otras empresas, proveedores, distribuidores y otros asociados.

**CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍAS POR LA EMPRESA**

**37.- RESPECTO A SU PAPEL EN LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa implementa actividades de educación de la ciudadanía, si apoya los debates y foros sobre temas políticos y, si asume el rol de formar ciudadanos, abordando derechos y deberes.

La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** carece de estimulación a sus empleados ejerzan la evaluación y el control de la actuación de los candidatos electos.

**PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN Y ANTICOIMAS**

**38.- EN RELACIÓN CON AUTORIDADES, AGENTES Y FISCALES DEL PODER PÚBLICO, EN TODOS LOS NIVELES**

Este indicador tiene que ver con el tipo de relación que desarrolla la empresa con relación a agentes del poder público, si combate la corrupción y la coima como parte de su compromiso público y, si divulga su postura al público interno y externo.



La situación de la empresa en este indicador es:

**“Nunca hemos tratado este asunto antes”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Positivo:** su nombre no fue mencionado en la prensa en los últimos años bajo sospecha de haber participado de algún incidente que involucre el ofrecimiento de coima o la práctica de corrupción de agentes públicos.
- **Negativo:** no prevé medidas punitivas para directivos, funcionarios y empleados involucrados en favorecer a agentes del poder público y, tampoco posee política explícita de no apoyo o no participación en procesos que tienen por objetivo la manipulación de edictos de la competencia (públicos o privados).

## **LIDERAZGO E INFLUENCIA SOCIAL**

### **39.- BUSCANDO EJERCER SU CIUDADANÍA POR MEDIO DE ASOCIACIONES Y FOROS EMPRESARIALES**

Este indicador tiene que ver con cómo la empresa es partícipe en grupos de trabajo de elaboración de propuestas de interés público y de carácter socio ambiental y, si tiene diálogo con autoridades públicas para su adopción.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionadas a la defensa y promoción de los intereses específicos de su ramo o sector de negocio”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no patrocina ni realiza campañas en medios de comunicación exclusivamente relacionadas a cuestiones de interés público. Tampoco 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. A su vez carece de estimulación y



RSE

MARIANO JACQUET

patrocinio de proyectos de desarrollo de investigación y tecnología, interactuando activamente con la comunidad académica y científica.

## PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS SOCIALES GUBERNAMENTALES

### 40.- EN SU INVOLUCRAMIENTO CON LAS ACTIVIDADES SOCIALES REALIZADAS POR ENTIDADES GUBERNAMENTALES

Este indicador tiene que ver con la forma en que la empresa contribuye a actividades sociales realizadas por entidades gubernamentales, mediante recursos humanos, técnicos y financieros, contribuyendo a su fortalecimiento.

La situación de la empresa en este indicador es la Etapa 1:

**“Contribuye tan solo con el pago de impuestos”**

En cuanto a la información complementaria, se destaca como:

- **Negativo:** no 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 la seguridad alimentaria. Además tampoco patrocina programas públicos o privados de becas escolares, ni articula o coordina asociaciones en los programas en los que participa.

## EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA IARSE

#### DATOS CONSOLIDADOS

#### DESEMPEÑO INDIVIDUAL



RSE

MARIANO JACQUET

	Niveles del RSE				Puntos Disponibles	Puntos Obtenidos	Calificación
	1	2	3	4			
Valores, Transparencia Gobierno Corporativo	Y	_____			345	26,19	0,76
Público Interno		_____			345	71,11	2,06
Medio Ambiente		_____			345	60,75	1,76
Proveedores		_____			345	38,13	1,11
Consumidores Y Clientes		_____			345	38,25	1,11
Comunidad		_____			345	76,91	2,23
Gobierno Y Sociedad		_____			345	30	0,87

Como se señaló al inicio de este capítulo, para poder evaluar el estadio actual de la gestión de RSE por parte de la empresa, a nivel conceptual, los Indicadores contemplan etapas que van de 1 a 4, de menores a mayores niveles de aplicación de RSE, dentro de los cuales optó el Gerente de Proa (Líder del Proceso) de acuerdo a la realidad de la empresa. Los puntos obtenidos son el resultado de la sumatoria de los valores alcanzados en toda la encuesta, en cada Indicador, dentro de cada Tema.

Para posicionar cuantitativamente a la empresa con respecto a la RSE, la calificación del ente dentro de cada Tema, es el resultado de la razón entre los puntos obtenidos por la empresa en cada Indicador y el universo de puntos disponibles. Esto nos arroja una calificación dentro de cada Tema, y la sumatoria de estos puntos, hace la calificación general de la empresa.

Un ejemplo de calificación baja se da en el indicador 10, dentro del Tema Público Interno, Indicador: "**Compromiso con el Desarrollo Infantil**", en el cual se obtiene un puntaje de 5,88 sobre un total de 26,54. Un ejemplo de calificación media, se da en el indicador 32, dentro del Tema Proveedores, Indicador: "**Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno**", en el cual se obtiene un puntaje de 19,96 sobre un total de 86,25 puntos. En cuanto a una calificación alta, se puede observar en el Indicador 7, dentro del Tema Público Interno, indicador: "**Relaciones con Sindicatos u otras Asociaciones de empleados**", en el cual se obtiene un puntaje de 12,69 sobre un total de 26,54.



RSE

MARIANO JACQUET

En el cuadro siguiente, se brinda un detalle más desglosado del cuadro anterior. Se enumeran los diferentes Indicadores dentro de cada Tema, los puntos disponibles a alcanzar, los puntos obtenidos por la empresa y la calificación, que es el resultado del promedio entre los puntos obtenidos y los puntos disponibles.

### DETALLE DE LAS NOTAS

NA No se aplica

NI No informado

Temas/Indicadores de Profundidad	Puntos Disponibles	Puntos Obtenidos	Calificación del grupo de benchmark	Promedio
Valores, Transparencia Y Gobierno Corporativo	345	26,19	0,76	
1. Compromisos Éticos	57,5	0	0	NI
2. Arraigo en la Cultura Organizativa	57,5	12,50	2,17	
3. Gobierno Corporativo	57,5	0	0	NI
4. Relaciones con la Competencia	57,5	13,69	2,38	
5. Diálogo e Involucramiento de los Grupos de Interés (Stakeholders)	57,5	0	0	NI
6. Balance Social/ Memoria de RSE/ Reporte de Sostenibilidad	57,5	0	0	NI
Público Interno	345	71,11	2,06	
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	5,88	2,22	
11. Valoración de la Diversidad	26,54	5,98	2,25	
12. Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial	26,54	0	0	NI
13. Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género	26,54	6,17	2,32	
14. Relaciones con Trabajadores Tercerizados/Subcontratados	26,54	5,77	2,17	
15. Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera	26,54	5,77	2,17	
16. Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo	26,54	17,31	6,52	



RSE	MARIANO JACQUET			
17. Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad	26,54	11,54	4,35	
18. Conducta Frente a Despidos	26,54	0	0	NI
19. Preparación para Jubilación	26,54	0	0	NI
Medio Ambiente	345	60,75	1,76	
20. Compromiso con la Mejora de la Calidad Ambiental	69	15	2,17	
21. Educación y Concientización Ambiental	69	15	2,17	
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	15	2,17	
24. Minimización de Entradas y Salidas de Insumos	69	15,75	2,28	
Proveedores	345	38,13	1,11	
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	0	0	NI
28. Apoyo al Desarrollo de Proveedores	86,25	18,75	2,17	
Consumidores Y Clientes	345	38,25	1,11	
29. Política de Comunicación Comercial	172,5	0	0	NI
30. Excelencia de la Atención	172,5	38,25	2,22	
31. Conocimiento y Gerenciamiento de los Daños Potenciales de los Productos y Servicios				NA
Comunidad	345	76,91	2,23	
32. Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno	86,25	19,96	2,31	
33. Relaciones con Organizaciones Locales	86,25	18,75	2,17	
34. Financiamiento de la Acción Social	86,25	18,75	2,17	
35. Involucramiento con la Acción Social	86,25	19,45	2,26	



RSE	MARIANO JACQUET			
Gobierno Y Sociedad	345	30	0,87	
36. Contribuciones para Campañas Políticas	69	0	0	NI
37. Construcción de la Ciudadanía por las Empresas	69	0	0	NI
38. Prácticas Anticorrupción y Anti coima	69	0	0	NI
39. Liderazgo e Influencia Social	69	15	2,17	
40. Participación en Proyectos Sociales Gubernamentales	69	15	2,17	

## **COMPañIA 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. 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 Tema	Empresa Integrante del Benchmark	Año Anterior
Desempeño General	1,41		3,94			
Valores, Transparencia Gobierno Corporativo	Y 0,76		3,76			
Público Interno	2,06		4,08			
Medio Ambiente	1,76		3,59			
Proveedores	1,11		2,69			
Consumidores Clientes	Y 1,11		5,39			
Comunidad	2,23		4,12			
Gobierno Y Sociedad	0,87		3,95			



## CONCLUSIONES

En el cuadro anterior se puede observar comparativamente, la calificación obtenida por la empresa en los diferentes Temas y, la del promedio del Banco de Datos del IARSE, en base a las empresas que han obtenido los diez primeros puestos.

Se puede concluir que el Desempeño General obtenido por Proa es bajo, de **1,41** contra **3,94** del promedio de las diez primeras empresas.

A continuación, se desarrolla dentro de cada Tema, los aspectos positivos (que pueden ser mejorados) y los negativos, a ser potenciados y resueltos respectivamente mediante propuestas de aplicación gradual en el capítulo siguiente.

- En el Tema “**Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo**” , la calificación de la empresa es de **0,76** contra **3,76** del Benchmarking.

**Aspectos positivos:** la eficacia en la diseminación de los valores y principios éticos, y la política de relación con la competencia u organización del mismo rubro, en este caso el empacador.

**Aspectos negativos:** la falta de adopción y alcance de valores y principios éticos en la empresa, mejorar la estructura organizativa y las prácticas de gobierno, implementar el diálogo e involucramiento con los grupos de interés de la sociedad y, tratar de implementar la elaboración de informes sobre aspectos económicos, sociales y ambientales respecto a sus actividades.

- En el Tema “**Público Interno**” , la calificación de Proa es de **2,06** contra **4,08** del Benchmarking.

**Aspectos positivos:** la buena participación de empleados en sindicatos u otras asociaciones. Su contribución al desarrollo infantil en su comunidad y el compromiso con los derechos del niño y su obligación ética de combatir todas las formas de discriminación y valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad. A su vez, su voluntad permanente de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las posibilidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas. También su preocupación de tratar a los trabajadores tercerizados o proveedores de esos servicios en forma igualitaria a los permanentes. Como así también, superar los beneficios derivados de su política de remuneración, prestación y carrera, tratar de asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad. El compromiso con el desarrollo permanente de sus recursos humanos.



**Aspectos negativos:** la falta de involucramiento y participación de los empleados en la gestión, el compromiso y tratamiento de la cuestión de combate al trabajo infantil; tampoco darle participación en la consideración de los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de diferentes orígenes étnicos o raciales. Con respecto a su política y comportamiento para conducir procesos de despidos y la preparación de sus empleados para la jubilación, tampoco se le da participación.

- En el Tema “**Medio Ambiente**” , la calificación de Proa es de **1,76** contra **3,59** del Benchmarking.

**Aspectos positivos:** la empresa trata con la debida relevancia y responsabilidad los impactos ambientales resultantes de sus actividades, y contribuye con la

concientización de la población sobre los desafíos ambientales resultantes de su actividad. Cultiva valores de responsabilidad ambiental, y contribuye a la conservación del medio ambiente, como así también protege la biodiversidad. Entre sus objetivos cuenta con la política de prevenir y reducir daños potenciales y, optimizar sus procesos.

**Aspectos negativos:** no considera el gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de sus productos.

- En el Tema “**Proveedores**” , la calificación de Proa es de **1,11** contra **2,69** del Benchmarking.

**Aspectos positivos:** sus criterios de selección, la regulación de sus relaciones con proveedores y aliados, y su apoyo al desarrollo de proveedores de igual o menor porte.

**Aspectos negativos:** debe tratar en sus relaciones con proveedores y aliados: el trabajo infantil y el trabajo forzado en la cadena productiva.

- En el Tema “**Consumidores y Clientes**” , la calificación de Proa es de **1,11** contra **5,39** del Benchmarking.

**Aspectos positivos:** su compromiso con la calidad de los servicios de atención al cliente/consumidor.

**Aspectos negativos:** considerar y tener en cuenta la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad y confianza y, conocer y gerenciar los daños potenciales de sus productos.



RSE

MARIANO JACQUET

- En el Tema “**Comunidad**” , la calificación Proa es de **2,23** contra **4,12** del Benchmarking.

**Aspectos positivos:** su impacto en la vida de la comunidad de su entorno, su permanente relación con organizaciones comunitarias, ONG y centros públicos presentes en su entorno.

**Aspectos negativos:** mejorar el involucramiento en su acción social y en las formas de financiarlo.

- En el Tema “**Gobierno y Sociedad**” , la calificación de Proa es de **0,87** contra **3,95** del Benchmarking.

**Aspectos positivos:** la forma de ejercer la ciudadanía por medio de asociaciones y foros empresariales, además, se involucra con las actividades sociales realizadas por entidades gubernamentales.

**Aspectos negativos:** tratar la forma de financiación de candidatos a cargos públicos y de partidos políticos, su participación en la construcción de ciudadanía, mejorar en cuanto a prácticas anticorrupción y anti coimas y, su relación con autoridades, agentes y fiscales del poder público en todos los niveles.



RSE

MARIANO JACQUET

## CAPÍTULO 4

### PROPUESTAS DE APLICACIÓN GRADUAL DE ACCIONES DE RSE



## INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, después de que en el anterior, mediante encuesta, se haya determinado la posición de la empresa en relación al tema de ésta tesis: "Responsabilidad Social Empresaria aplicada a un galpón de empaque", se aconsejan propuestas de aplicación gradual de ésta temática en la empresa Proa S.A.. Es por ello que este capítulo se considera el más relevante y de esencial importancia por exponerse, luego de una ardua búsqueda bibliográfica (**PRO** humana, Gestiona**RSE**, **IARSE**, Vejrup), de ideas y sugerencias que puedan ser aplicadas, algunas inmediatamente, dado que sólo implican un cambio de postura del ente y, otras, después de obtener mejor información y disipar posibles resistencias (se necesita un cambio de cultura organizacional, de gestionar el negocio) a la transformación que implica esta nueva forma de gestión empresarial.

Las acciones sugeridas surgen también, además de la búsqueda bibliográfica mencionada anteriormente, de la encuesta respondida por el "Líder del Proceso", el Gerente General del empaque, y sobre todo de la falta de aplicación de esta nueva forma de Gestión del Negocio, que se evidenció en la información adicional. En la misma, el mayor número de respuestas fue: **"No"** ó **"Nunca hemos tratado el asunto antes"** (expuestas como aspectos positivos y negativos en el capítulo anterior), y también, a partir de la pobre ubicación de la firma en las etapas que componen los diferentes Indicadores de desempeño de la encuesta.

Entonces, un modelo de gestión bajo esta concepción de la empresa, tiene que considerar, por tanto, ámbitos de gestión que antes no aparecían asociados a un negocio, como puede ser: cuidar que los productos de la empresa no dañen el medio ambiente; y por ende, incluir dimensiones y herramientas de evaluación que permitan analizar la gestión de una forma más amplia.

Las propuestas descritas a continuación tienen una finalidad instructiva, son muy claras y explícitas para que sirvan de guía y ejemplo y, en consecuencia, sean disparadoras e impulsen a implementar otras acciones de RSE, estimulando la creatividad e iniciativa de los directivos de Proa S.A. También se aconsejan propuestas que, aunque se sabe que son legalmente exigibles, es necesario resaltarlas y tenerlas siempre presente, dado que son la base de la RSE: incorporar prácticas que cumplan las normas, pero además, tratar siempre de desarrollar e implementar aquellas que vayan más allá de lo que marca la ley.



RSE

MARIANO JACQUET

Tengo que destacar que el costo de la inversión es bajo, implica más que una erogación monetaria, una forma diferente de **GESTIONAR** el negocio (creando, potenciando e implementando acciones innovadoras de RSE), y el beneficio es amplio: mejora y da lugar a sobresalientes condiciones de negocios para el ente aumentando su rentabilidad (manteniendo la sustentabilidad de su entorno) y, se enriquece la visión de la empresa por parte de la sociedad en la que está inserta, a través de su conducta y práctica ejemplarizante.

La forma asociativa de la empresa, que aunque se trata de una S.A., en la que sus miembros sólo persiguen el objetivo de lucro y las simples ganancias financieras, es conveniente que vaya incorporando progresivamente valores y principios que caracterizan el movimiento cooperativo esencial, que incluyen: auto ayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Esta actitud de preocuparse constantemente por el bienestar es la que indirectamente le reportará beneficios, tales como: mejor reputación, atracción de mejores empleados y proveedores, confianza y credibilidad, lealtad del cliente, aumento de la productividad, etc.

Por último, antes de iniciar los consejos de prácticas de RSE, Proa debería efectuar una reflexión general de en qué estado de aplicación de prácticas de RSE se encuentra, como punto de partida en base a los resultados de la encuesta del capítulo 3. Analizar qué factores clave ya está tratando y como lo está haciendo, y cuáles no trata y por qué motivo. No hay ninguna entidad que empiece desde cero en la aplicación de RSE, ya que todas, de uno u otro modo, ya gestionan algunos de estos ámbitos identificados por los Indicadores. Es decir, que Proa podría estar muy avanzada, por ejemplo, en temas relacionados con su Público Interno, pero muy atrasada en temas de Medio Ambiente. Esto le permitirá ir avanzando gradualmente dentro de cada tema de acuerdo a su grado actual de prácticas de RSE.

## **VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO**

**“Las conductas y decisiones cotidianas son el resultado de los valores y principios que la empresa asume. Ser socialmente responsable es atender a las expectativas sociales, con transparencia , manteniendo la coherencia entre el discurso y la práctica. Este compromiso sirve de instrumento para la**



existencia de una buena comunicación de la empresa con los diferentes públicos con los cuales se relaciona”<sup>33</sup>.

## **COMPROMISOS ÉTICOS**

Respecto a la adopción y alcance de valores y principios éticos, se propone:

- ***La confección de un Decálogo de Principios o Código de Ética:*** se debe elaborar con la participación de los empleados, en todos sus niveles, dado que este documento es el que regirá la conducta de los mismos; su relación con los diversos públicos de interés y, en consecuencia, la formación de la cultura corporativa de Proa.

Se resalta que la declaración de los Valores Éticos del emprendimiento, determinan la forma por la cual la empresa administrará su negocio; el mismo puede ayudar a:

- \* desarrollar relaciones sólidas con proveedores, clientes y otros socios;
- \* negociar conflictos de interés;
- \* reducir el número de procesos legales; y
- \* asegurar el cumplimiento de las leyes.

Entre los valores generalmente mencionados en este instrumento se destacan: la honestidad, la justicia, el compromiso, el respeto al prójimo, la integridad, la lealtad y la solidaridad; los cuales todos u otros pueden incluirse en la declaración de valores éticos de Proa, que deben surgir del proceso de elaboración.

Se tiene que difundir y llevarse a la práctica mediante la supervisión de un Jefe de Área o Departamento, como puede ser el Capataz del galpón de empaque, que pueda recolectar las experiencias de los empleados, buenas y malas, que permitan la implementación de mejorías continuas y la formación de un buen clima de trabajo.

También, prestar atención y recolectar información sobre cuál es la reacción de los demás públicos de interés, como son los Proveedores,

---

<sup>33</sup> Indicadores de RSE, Paso a Paso para Pymes.



Clientes y la Competencia, porque ellos también se ven influenciados y adecúan su comportamiento con los lineamientos y conductas ejemplarizantes del Código. Conducta y compromiso que asume cumplir la Gerencia del ente si quiere exigir a sus subordinados igual comportamiento; caso contrario se transformará en una mera imposición de conductas.

Asimismo, las sanciones y multas en infracción al Código deben ser conocidas por todos los empleados y aplicarse sin importar quién sea el transgresor.

- **Estimular el desarrollo de principios éticos:** complementariamente, es importante impulsar el desarrollo de estos principios a través de hechos concretos y ejemplarizantes, estimulando su desarrollo.

A modo de ejemplo, en el empaque prohibir embalar la fruta de segunda categoría en embalaje de primera; no empacar menos cantidad de fruta, etc. Sabemos que esta conducta incorrecta se realiza en varios empaques con la sola finalidad de obtener una ventaja comercial; sin embargo perjudica al comprador y en el corto plazo, la única consecuencia es la pérdida de clientela y reputación.

- **Confecionar y divulgar la Misión:** la Misión de la firma debe identificar sus metas y aspiraciones; como así también, expresar sus valores, su cultura y las estrategias a ser utilizadas.

Al definirla, involucrando a empleados y colaboradores, buscar que se agregue valor a todos aquellos que participan en el ambiente empresarial: propietarios, empleados, clientes, proveedores, comunidades y el medio ambiente. Una vez elaborada, colocarla en un lugar bien visible: tanto en las oficinas administrativas, como en el empaque. Si el ente siente la necesidad, revisar periódicamente la misma.

## **ARRAIGO EN LA CULTURA ORGANIZATIVA**

Respecto a la eficacia de la diseminación de los valores y principios éticos, se propone:



- **Difusión de los mencionados principios éticos:** para que los empleados estén familiarizados con temas y conductas éticas y las apliquen en forma espontánea, es importante ocuparse de la difusión de los principios éticos que rigen en la empresa, mediante el diario mural que existe en el empaque, que se utiliza para comunicar a todos los empleados información importante, como se hace con la "productividad" diaria o cualquier otra documentación.
- **Desarrollar procedimientos para tratar y solucionar conflictos:** que se presenten en cuanto a su declaración de valores (manteniendo el anonimato en caso de denuncias en infracción al Código) mediante un organigrama, en el cual se especifique cuáles son las sanciones cuando se incumple el reglamento y a quién responde cada empleado en caso de producirse la situación antes descrita.

En el caso del empaque, debe ser el Capataz el encargado de hacer cumplir los valores que especificó la firma, dado que es él quien está en contacto diario con los empleados y posee la autoridad para hacerlo. Tiene que estar disponible para dar información y abierto para escuchar diferentes opiniones.

Es de incumbencia de Proa, a través de los mandos superiores, crear un ambiente de trabajo en el cual las diferentes situaciones conflictivas puedan ser discutidas; a su vez comunicar con claridad las decisiones y buscar explicar cómo ellas son congruentes con los valores éticos de la sociedad. Esto implica animar a los empleados a consultar a un superior siempre que se presente cualquier preocupación de orden ética, generando un ambiente abierto y de confianza, participativo y democrático.

- **Extender las mismas a toda su cadena productiva:** la empresa, mediante su conducta ejemplarizante, puede y debe obligar a su público de interés, como son los proveedores, a implementar las mismas pautas en toda su cadena productiva. Por ejemplo, si en el empaque, el ente no permite el trabajo forzado o el infantil, también imponer igual conducta a los demás actores del proceso fabril.
- **Declaración de valores:** dado que -como dato obtenido de la encuesta-Proa sólo transmite sus valores en forma esporádica o en el momento de



contratación de un empleado, pero no se lo materializa físicamente, se propone que se adjunte al contrato de trabajo, una copia de la declaración de valores, a fin de que previo a su ingreso, el futuro empleado conozca cuáles serán los principios que van a gobernar su conducta y la relación con sus pares.

## **GOBIERNO CORPORATIVO**

Respecto a la estructura organizativa y prácticas de gobierno, se formulan las siguientes propuestas:

- ***Prácticas contables asegurando la transparencia:*** en el caso de Proa, al tratarse de una sociedad de cinco pequeños productores, para asegurar la transparencia, la veracidad y la transmisión de sus resultados, debe incorporar mecanismos y costumbres contables acordes a la legislación del lugar de actuación del ente.

Entre las prácticas contables se destaca: el adecuado manejo del libro diario y su traspaso al mayor y, esencialmente, la elaboración de los Estados Contables de acuerdo a Normas Contables Profesionales, mediante la asesoría de un contador externo al Gerente administrador del ente; como así también la confección de las Memorias Financieras.

- ***Auditoría Externa de sus Estados Contables:*** sin lugar a dudas, para mantener el “afectio societatis” de los dueños, su intención de colaboración constante para con la sociedad y la detección de fraudes, es necesario indefectiblemente la realización anual de la auditoría externa de sus Estados Contables, por parte de un Contador Público independiente, como está establecido legalmente.
- ***Publicación de sus EE.CC:*** conjuntamente, una vez auditado sus EE.CC, corresponde que Proa “los haga públicos”; es decir, difundirlos entre sus públicos de interés. Es sabido que éstos toman decisiones en base a los mencionados estados; por ejemplo, los proveedores que observan cuan líquida es la empresa para seguir proveyendo de materiales de empaque a Proa, sin que exista riesgo. Como así también, por ejemplo, ante una presentación en convocatoria que haga peligrar sus créditos.



- **Definición de políticas:** resulta indispensable definir y fijar claramente por escrito las políticas que regirán a la empresa y las relaciones entre los socios, no contempladas en los estatutos societarios. El fin es evitar todo tipo de inconvenientes, como los que suelen presentarse ante las diferencias de opiniones o criterios en materia laboral, tributaria, etc.
- **RSE:** incluir una partida en el presupuesto para acciones y actividades de RSE, y brindar capacitación en este aspecto con objetivos que sean cuantificables.

## **RELACIONES CON LA COMPETENCIA**

Respecto a las políticas de relación con la competencia u organización del mismo propósito, las propuestas son las siguientes:

- **Comportamiento Fiscal:** Proa debe asegurar su accionar en materia tributaria dentro del marco legal, que a su vez le retribuirá reconocimiento y obtención de ventajas competitivas. Cumpliendo lo dicho anteriormente, colabora con el Estado, que con la recaudación de los diferentes gravámenes, subsidia a los productores que sufren las inclemencias climáticas, como el programa compensador para daños por granizo o la entrega de gas oíl a precio subsidiado.
- **Competencia transparente:** utilizar en forma adecuada los datos de la competencia y, no abusar y perjudicar a empaques beneficiándose de información privilegiada que obtiene de su actuación diaria.

Como sugerencia de práctica a evitar: ganar cuotas o partes del mercado reduciendo en forma significativa el valor de producción sobrante de exportación, destinándola a mercado interno, vendiéndola a precios irrisorios, sabiendo que la competencia no podrá rebajar tanto sus valores, produciéndose en consecuencia la quiebra, el cierre y la expulsión de la plaza de pequeños productores, que no pueden seguir esta imposición injusta de precios.

- **Incorporación de comportamiento noble:** corresponde a la empresa incorporar valores y prácticas de competencia leal y transparente en su



Código de Conducta, que guiarán las relaciones con la competencia y transmitir esta característica, actitud y compromiso a la fuerza de trabajo. Prohibir estrictamente: propinas, comisiones ilícitas y favores personales.

- **Participación en entidades del sector:** es indispensable que Proa tenga relación permanente con agrupaciones empresariales de su ámbito de actuación, como puede ser CAFI (Cámara Argentina de Fruticultores Integrados) y entidades que aglutinan a los empaques y chacareros, como es la Cámara de Productores, lo que da lugar a conocimientos e intercambio de información valiosa que le permite estar actualizada, y en sintonía con el sector.

Al estar inscripta en CAFI, la firma puede acceder, ser representada y formar parte en las paritarias que se desarrollan todos los años con los Sindicatos para actualizar los salarios de los empleados. Además, participar activamente en la Cámara de Productores es una manera de colaborar y contribuir en los reclamos y medidas que se toman para mejorar la situación de la industria empaquera.

Conjuntamente, se verá beneficiada en el contacto y relación con entidades que se dedican a investigación y asesoramiento para la actividad, como es el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), que brinda consejos y capacitación continua sobre los últimos avances en materia tecnológica al agro. A modo de ejemplo: nuevas técnicas para producir fruta "orgánica"; es decir, sin utilización de fertilizantes en su proceso de elaboración o pronósticos agro-climáticos (se actualizan cada tres días), en base al cual, el productor decide el día de fumigación o medidas para la protección contra heladas (bajas temperaturas).

## **DIÁLOGO E INVOLUCRAMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Considerando su impacto sobre distintos grupos de la sociedad, se formulan las siguientes propuestas:

- **Relación fluida con grupos de interés:** es necesario que la empresa mantenga y fomente canales de comunicación y compromiso con los diversos y variados grupos de interés para lograr el éxito del negocio.



Se puede citar, a modo de ejemplo, estar en contacto permanente con proveedores, para que éstos le provean de los mejores materiales e insumos para embalar su producción, o monitorear, en charlas informales con otros galpones de empaque, cuál es el precio que están obteniendo por la venta de su producción. Esta constituye una forma de mantener actualizado el valor de su producto, y en consecuencia, si éste es menor, que sea un indicador para desarrollar mejores relaciones comerciales con otros compradores o clientes.

- **Elaboración de Indicadores para el Planeamiento:** de estos procesos de diálogo con sus diversos grupos de interés, Proa puede confeccionar indicadores de desempeño que le permitan desarrollar políticas para el proceso de planeamiento, las que deben ser incluidas en el Balance Social.

Entre las cuales, se puede implementar como indicador o señal: cuánta es la cantidad de fruta trabajada diariamente en el empaque (cantidad de bins) comparada con temporadas anteriores, para medir y analizar el desempeño actual de Proa y, poder implementar mejorías. En este caso, elevar la producción diaria mediante un aumento en la velocidad de la máquina de embalar. Otros indicadores pueden ser: cantidad de horas extras y productividad abonadas al personal; número de bultos confeccionados diariamente; gasto total que se eroga en flete para transportar la fruta al empaque; etc.

- **Atención y resolución de inquietudes:** es necesario para mantener un ambiente de trabajo participativo y de mejoría continua; así, corresponde tener procedimientos para atender un reclamo, sugerencia o crítica, tanto de sus empleados como de actores externos que se relacionan con el ente. Muchas veces, una crítica puede ser una iniciativa para mejorar procesos que se están desarrollando de manera incorrecta; es decir, que puede ser constructiva y conducir a un cambio favorable.

La empresa tiene la obligación de crear un ambiente de trabajo en el cual las diferentes situaciones conflictivas puedan ser discutidas; a tal fin, estar disponible y abierto para escuchar diferentes opiniones, comunicar con claridad las decisiones y explicar cómo ellas son acordes con los valores éticos de la firma.



A modo de ejemplo, sería beneficioso para Proa saber canalizar y analizar las demandas de sus empleados mediante el Capataz, que es el nexo entre la plantilla y los Directivos. También, aceptar sugerencias que pueden provenir de sus Proveedores, tales como consejos sobre cómo almacenar y resguardar los insumos de producción para que tengan una adecuada vida útil.

## BALANCE SOCIAL/MEMORIA DE RSE/REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

Respecto a la elaboración de informes sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, las propuestas son:

- **Confeción de un Balance Social:** es indispensable que la firma trate de incluir en sus informes, además de la información económica-financiera, su desempeño o actuación en otras áreas o ámbitos, como puede ser el social o ambiental. A tal fin, elaborar un instrumento estratégico para evaluar y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social y corporativa. Además, este documento es necesario que esté auditado por terceros independientes, para dotarlo de validez y veracidad.

“El Balance Social”, según el proyecto de resolución técnica de la FACPCE N° 23, tiene entre sus objetivos demostrar la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora (o al deterioro) de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global. Dicho Balance Social debe tratar de presentar el desempeño en relación con concepciones de la sostenibilidad.

A título de ejemplo, en lo ambiental, quedará reflejado cuál fue el tratamiento de los efluentes del empaque; si se le asignó el proceso adecuado para reducir el impacto ambiental al mínimo. En lo social, cuáles fueron las actividades comunitarias que se realizaron en la sociedad en la cual está inserta la empresa, o la colaboración que se hizo con comedores u hogares de menores. Todas estas estadísticas, incluidas en una Memoria de RSE, sirven para mejorar y poder realizar proyecciones para la planificación estratégica del ente más allá de lo expresamente financiero.



- **Características del Reporte de Sostenibilidad:** por lo antes señalado, en la confección de este instrumento, se debe estipular la inclusión de críticas y sugerencias de los públicos de interés con los que se relaciona la empresa (proveedores, consumidores y la comunidad). Tales como, analizar cuál es el grado de satisfacción de los consumidores con respecto al producto de la organización; considerar la opinión de la comunidad en cuanto al impacto de su actuación y aceptar sugerencias de los proveedores para aprovechar al máximo el correcto uso de los insumos de producción. Además, incluir aspectos y características de la información, como puede ser: transparencia, equilibrio, comparabilidad, claridad, exactitud y relevancia.
- **Medio de difusión:** desarrollar, debido a que hoy en día es más accesible y no tan costoso, una página web, donde la empresa pueda divulgar información sobre su actuación, su historia y estructura (capacidad instalada), ubicación de sus chacras, quiénes son sus directivos. Asimismo datos y cifras acerca de su producción, información comparativa, su política de calidad. Contemplar un área de RRHH para recibir CV en futuras búsquedas laborales, como así también recetas saludables para elaborar comidas con el producto de la firma (una forma de promover una alimentación saludable); beneficios para la salud, como consecuencia del consumo de frutas y, un espacio para recepcionar todo tipo de opiniones por parte de quienes estén interesados en el ente.

## **PÚBLICO INTERNO**

**“Las empresas que valoran a sus empleados se valoran, en realidad, a sí mismas. Un ente socialmente responsable realiza acciones que van más allá del respeto de los derechos laborales”<sup>34</sup>.**

## **RELACIONES CON SINDICATOS U OTRAS ASOCIACIONES DE EMPLEADOS**

Respecto a la participación de empleados en sindicatos y/o en otras asociaciones de empleados en relación con sus representantes, se formulan las siguientes propuestas:

---

<sup>34</sup> Indicadores de RSE, Paso a Paso para Pymes.



- **Relación con los Sindicatos:** es conveniente que Proa mantenga con los Sindicatos de Trabajadores, que en este caso son UATRE (Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores) y SOEFRNyN (Sindicato de Obreros y Empacadores de la Fruta de Río Negro y Neuquén), una relación cordial y fluida, porque muchas veces, estas asociaciones gremiales pueden ser de mucha utilidad, en muchos aspectos, tales como: búsqueda de mano de obra calificada para el empaque (actúa como una Bolsa de Trabajo); brindar cursos de capacitación (embaladores y clasificadores); otorgar prestaciones médicas a través de su obra social y, además, colabora con sus afiliados en lo social, brindándoles guardapolvos y útiles al inicio del ciclo lectivo para los hijos de los afiliados, mediante el programa de ayuda escolar.

Asimismo, autorizar reuniones mensuales o trimestrales con los delegados sindicales y, permitir la designación de estos representantes mediante elección libre entre los trabajadores de la empresa.

- **Comunicación de acuerdos con el Gremio:** comunicar y transmitir a todos los empleados sobre los convenios que se hayan conseguido entre la Dirección y el Sindicato, como puede ser: la nueva resolución sobre las condiciones mínimas de vida, alojamiento y labor para trabajadores agrarios temporarios. Darlas a conocer mediante el delegado gremial, y hacerlo explícito a través de medios de comunicación, como puede ser el diario mural que se encuentra en el galpón de empaque. Se acostumbra a publicar por éste medio, todo tipo de información que compete al trabajador, como cuando Recursos Humanos solicita cierta documentación al personal, lo hace a través de este medio de comunicación.
- **Información de mejoras laborales al Sindicato:** es importante que la empresa ofrezca al Sindicato periódicamente información sobre las condiciones de trabajo en el empaque y las mejoras que se realicen en este aspecto. Tales como, se podría informar como mejoras laborales, a implementar en el futuro, la incorporación de aire acondicionado a las clasificadoras, a fin de evitar se produzcan desmayos, por las altas temperaturas que se suelen alcanzar en este sector. Así también, el cambio del trayecto del riel que transporta los bultos terminados, ya que tiene un recorrido demasiado largo, que no beneficia a los estibadores y, al hacerlo más corto, se evita el trabajo discontinuo.



## GESTIÓN PARTICIPATIVA

Respecto al involucramiento de los empleados en la gestión, las propuestas son:

- **Compromiso de los empleados:** la firma tiene que ofrecer información básica a sus dependientes, tal como: cuál es el organigrama de la entidad, para que los empleados sepan quiénes son sus superiores y con quién tienen que comunicarse para canalizar sus reclamos y sugerencias.

Además, transmitir las políticas del ente; por ejemplo, en temas disciplinarios, saber cuáles pueden ser las sanciones para ciertos actos de indisciplina. Como así también, dar a conocer quiénes son los clientes de la empresa, para que el trabajador sepa para quién está trabajando y se sienta más integrado.

- **Programa de Inducción:** es necesario detentar un procedimiento de inducción para los empleados que se inician, con el fin de lograr una mejor adaptación al puesto de trabajo, para que el colaborador sepa cuáles son sus derechos y también, las sanciones con respecto a su posición laboral.

Asimismo, con respecto a los empleados permanentes, es imprescindible otorgar capacitación y entrenamiento constante mediante cursos y seminarios relacionados con la actividad diaria del colaborador. Entre otros, se puede impartir formación sobre las normas de Seguridad para evitar todo tipo de accidentes, tal como: caminar por las zonas demarcadas en el piso para evitar ser atropellado por los auto elevadores. A su vez, pautas de Higiene en la manipulación de la producción, tal como lavarse bien las manos cada vez que se vuelve de los sanitarios al puesto de trabajo; no utilizar anillos o adornos personales y, llevar recogido el pelo, etc.

- **Apertura del negocio a los empleados:** al tratarse de una empresa familiar, y que todos los dependientes conocen a los miembros del Directorio o "dueños", los mismos tendrían que acordar, desarrollar y mantener una relación de más involucramiento y diálogo con los empleados; esto fortifica el sentimiento de pertenencia del trabajador y mejora las condiciones de trabajo.



Además, en la medida de lo posible, hacer partícipe a determinados empleados, sobre todo al Gerente General y ciertos mandos medios, acerca de datos sobre el estado económico-financiero del ente, para que puedan colaborar en las decisiones estratégicas de la firma. Esta posibilidad de "abrir" a ciertos empleados los mencionados resultados de la empresa de manera simple (en la forma de un extracto de ganancias y pérdidas) en cada trimestre o anualmente, tiene por objetivo que entiendan el funcionamiento de la empresa y participen del esfuerzo para la reducción de costos y aumento de los beneficios. Es preciso que, previamente, se le brinde las nociones básicas de la confección de estos estados y como se deben interpretar; es decir, el ABC de los mismos.

- **Delegación de poderes:** definir metas y dar a los empleados flexibilidad para alcanzarlas es un incentivo para que trabajen en equipo y tomen decisiones más adecuadas. Fijar los objetivos para el trimestre o para el año, solicitando que cada empleado de la firma cree un plan de trabajo para alcanzar el propósito establecido.

## **COMPROMISO CON EL FUTURO DE LOS NIÑOS**

En el tratamiento de la cuestión de combatir el trabajo infantil, se propone:

- **Erradicación de mano de obra infantil:** para cumplir este objetivo es imperioso que Proa cumpla estrictamente toda la Legislación en cuanto a trabajo infantil, discutiendo con otras empresas del rubro emparador prácticas para prohibirlo totalmente en su quehacer diario y, transmitir esta política a su cadena productiva. Entre ellos, exigirles a los proveedores que se alineen con esta conducta de trabajo; por ejemplo, realizar visitas sin aviso previo, a aserraderos que proveen de jaulas para el embalaje de la producción, para certificar que cumplen con este propósito de erradicar la mano de obra infantil.

Además, elaborar una política de contratación integral para toda la empresa, que respete y cumpla con esta condición de no contratar a menores, implementándola a través del área de Recursos Humanos.

- **Programa para el desarrollo de los niños y adolescentes:** es indispensable participar en proyectos para el desarrollo, avance y mejora de



la educación de los hijos de los empleados, como puede ser: ayudarlos, incentivarlos y, en ciertos casos, obligarlos a que brinden a sus descendientes la escolaridad básica, solicitando comprobantes de matrícula en los establecimientos educativos. También, que los hijos de los empleados, mientras éstos desarrollan su labor, puedan concurrir a guarderías de buena calidad; para lograr este objetivo, realizar alianzas con otras empresas empacadoras de la ciudad para ofrecer este servicio que individualmente estarían imposibilitadas de proveer. Además, dado que la temporada se desarrolla durante los meses de verano, incentivar a los empleados a que sus hijos participen de la colonia de vacaciones municipal que se desarrolla en el balneario de la ciudad.

Para los adolescentes, alentar cursos de capacitación, con acompañamiento y evaluación, tales como los que se imparten en establecimientos educativos terciarios de la comunidad, con rápida salida laboral, en asuntos como carpintería o metalúrgica. También, apoyar cursos de embaladores y clasificadores impartidos por el Sindicato, y luego tratar de insertarlos en su empaque, o sugerirlos para otras empresas del sector.

### **COMPROMISO CON EL DESARROLLO INFANTIL**

Considerando su contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños, formulo las siguientes propuestas:

- ***Cobertura médica y asistencial:*** en la medida de lo posible, solicitar a la obra social sindical de obreros empacadores de la fruta, a impartir orientación médica, nutricional y psicológica a sus empleados. Ofrecer programas para la salud de la mujer embarazada y de orientación para el desarrollo integral del niño.

Requerir a los dependientes, carnet de vacunación y ampliar la cobertura médica, haciéndose cargo de vacunas y remedios que no cubre la obra social sindical. Para lograr este objetivo, se puede crear una cuenta "salud/bienestar", en la cual la empresa y el dependiente depositen determinado valor, que podrá ser utilizado para ampliar su plan de salud. Si los recursos no fueran aplicados para ese fin, el empleado tiene el derecho de retirar el valor en dinero por él aportado.



RSE

MARIANO JACQUET

- **Apoyo a niños con condiciones especiales:** en el caso de hijos de empleados en esta situación, es valioso trabajar en forma mancomunada con A.P.A.N.D.I. (Asociación de Padres y Amigos del Niño disminuido), que es una Organización de la Sociedad Civil de la ciudad, que confecciona jaulas para la producción, con mano de obra especial, sobre todo chicos con Síndrome de Down. Adquirir estos insumos, brindando además, su apoyo y colaboración, es una manera de contribuir al proceso de integración y realización de estos niños con discapacidad.

## **VALORACIÓN DE LA DIVERSIDAD**



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, se propone:

- **Respeto por la pluralidad:** contemplar en su Código de Conducta políticas de valoración de la diversidad y la no discriminación, y difundirlas a todo su Público Interno. Se deberá tener en cuenta:

\*la cuestión de género y étnico racial; es decir, dar las mismas posibilidades tanto a hombres y mujeres, y tolerar empleados de diferentes grupos o minorías étnicas discriminadas, como puede ser en la zona, tratar de emplear descendientes de mapuches;

\*respetar la elección religiosa de los empleados: se observa en la empresa, trabajadores que profesan la religión Adventista y dado que éstos no trabajan los días sábados, se puede acordar horarios rotativos que los contemplen;



RSE

MARIANO JACQUET

\*cuestiones de edad deben también ser tratadas, por ejemplo, se puede promover la contratación de embaladores y clasificadores que ya han accedido a su jubilación, pero que, por su excelente desempeño, pueden ser reclutados para trabajar la temporada. Además, fomentar la no desvinculación de empleados mayores de 45 años;

\*la orientación sexual tampoco puede ser un escollo para la contratación de colaboradores; es necesario respetar la libre elección;

\*en cuanto al origen geográfico de los empleados, hay que tener suma consideración de no discriminar a los "trabajadores golondrinas", que arriban de otras provincias o países limítrofes para trabajar en la temporada;

\*tampoco marginar mano de obra por la apariencia física o clase social; promover la inclusión y brindar posibilidades a trabajadores que realmente necesiten el empleo, así también, la inclusión a la fuerza laboral de personas en situación de riesgo social, tal como presidiarios que gozan de salidas transitorias diurnas de la Alcaldía de General Roca;

\*tratar siempre de contratar y promover personas con experiencias, ideas, opiniones y perspectivas diferentes.

- **Políticas de reclutamiento:** desarrollar en los procesos de selección, que son realizados por el área de Recursos Humanos, procedimientos y herramientas que contemplen los ítems antes mencionados y, fomentar canales de denuncias que violen éstos mecanismos. Mantener contacto con centros comunitarios, instituciones religiosas, como así también, buscar el apoyo de organizaciones no gubernamentales, cuyos objetivos incluyan el aumento del índice de empleo de determinados segmentos, como mujeres, minorías, personas con discapacidad y desempleados.

Cuando la empresa ofrezca entrenamiento, es su compromiso invertir en la formación de personas diversas, asegurándose de estar incluyendo personas provenientes de todos los grupos antes mencionados.

En el proceso de selección, brindar las mismas posibilidades tanto a empleados internos como a candidatos externos y, al anunciar vacantes en



diferentes medios, tales como radios o diarios de la zona, evitando los siguientes anuncios: "edad máxima 40 años", "buena apariencia", "sexo masculino", "sexo femenino", etc.

## **COMPROMISO CON LA NO DISCRIMINACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD RACIAL**

Considerando los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de diferentes orígenes raciales o étnicos, se propone:

- ***Igualdad étnica y no discriminación:*** incorporar y asumir un compromiso público de promover la equidad racial, como incluir descendientes de origen étnico aborigen (mapuche), o trabajadores de países limítrofes, como puede ser mano de obra de otra nacionalidad; entre otras: chilena o boliviana, es una forma de inclusión de esta colectividad, que es numerosa en la región y tiene excelente desempeño, dado que conocen las tareas que se ejercen en el rubro empacador.

Adoptar una política interna de igualdad y no discriminación; participar en programas y campañas de concientización, y estimular su promoción en la cadena productiva. Realizar encuentros específicos sobre el tema y desarrollar programas que mejoren la calificación de empleados de diferentes orígenes étnicos.

## **COMPROMISO CON LA PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO**

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, las propuestas son las siguientes:

- ***Fomento de la igualdad de género:*** impulsar una política de promoción de la equidad de género en su Código de Conducta, de la que se deriven procedimientos específicos para mejorar la calificación y promoción de mujeres a todos los puestos de la empresa, incluso los jerárquicos. Aumentar con mayor frecuencia el empleo de mano de obra femenina, no sólo como medida de inclusión, sino porque se ha observado que son más



aplicadas; poseen menor ausentismo en su labor y son más comprometidas.

Por otro lado, esta política debe prohibir la contratación y desvinculación basadas en el estado civil (no hay que tener en cuenta a la hora de emplear, si un futuro trabajador es casado, viudo o divorciado) y su condición reproductiva (mujeres en época de embarazarse).

En cuanto a salarios y beneficios, seguridad social, capacitaciones y becas de estudio, establecer condiciones de igualdad, las cuales deben estar explícitas en el Convenio Colectivo de la actividad.

- **Campañas de concientización:** realizar tareas internas sobre comprensión de la valoración de la mujer y la no discriminación contra la trabajadora con problemas de salud.

Es de incumbencia de la obra social sindical poseer adaptaciones específicas para el cuidado particular de la salud de la mujer, y la empresa tiene la responsabilidad de garantizar la participación de la misma en los procesos decisorios y en la gestión (el delegado sindical puede ser de sexo femenino).

- **Prevención del acoso sexual:** incorporar procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo; es no sólo una actitud socialmente responsable, sino una exigencia legal.

Entre otras asistencias, se puede auxiliar a la empleada perjudicada con ayuda psicológica. En la empresa hay que monitorear la salida del segundo turno en horario nocturno, donde se producen situaciones de abuso de mujeres. Se puede exigir la presencia en el sector del personal de vigilancia de la empresa en ese horario, como una forma de disuasión y, en el caso de producirse el acoso, establecer procedimientos como puede ser la denuncia policial en la comisaria pertinente.

Implementar canales de comunicación propios internos del ente y explicar el tema en forma clara y precisa; el trabajador debe sentirse respaldado por la empresa y el acosador debe ser penalizado (incluso con la dimisión). En el caso de producirse un hecho como el descrito, corresponde realizar una



investigación objetiva y resguardar la identidad del empleado perjudicado, manteniendo la confidencialidad.

## **RELACIONES CON TRABAJADORES TERCERIZADOS/SUBCONTRATADOS**

Respecto a su relación con trabajadores tercerizados/subcontratados y/o con los proveedores de esos servicios, se formulan las siguientes propuestas:

- ***Igualdad en el trato:*** estar en regla con la política de contratación; es decir, cumplir con los parámetros legales y sus requisitos. Un ejemplo en el empaque: tercerizar el servicio de limpieza del galpón al finalizar la jornada laboral. En relación a estos empleados tercerizados, asumir el compromiso de que reciban salarios acordes al promedio del mercado e igualdad de condiciones que tienen los trabajadores permanentes y regulares.
- ***Instrucción y capacitación en las tareas:*** integrar a estos empleados tercerizados con la cultura, valores y principios del ente, y ofrecerles aprendizaje continuo, como puede ser, aleccionarlos sobre cuáles son los insumos de limpieza a utilizar en cada parte del empaque, su correcta proporción y dilución para limpiar las máquinas, pisos e instrumentos.

## **POLÍTICA DE REMUNERACIÓN, PRESTACIONES Y CARRERA**

En cuanto a su remuneración, prestaciones y carrera, las propuestas son:

- ***Régimen de remuneración y carrera:*** respetar los acuerdos salariales acordados en paritarias, conciliaciones obligatorias o los impuestos por el Gobierno. A su vez, desarrollar, en la medida de lo posible, un plan de cargos y de carrera, y tratar a los empleados como un recurso, estimulándolos vía remuneración, desarrollo profesional y promoción interna.

Aunque se trata de una PYME y es una empresa familiar, con poca instancia para hacer carrera, se deben dar rotaciones y capacitaciones a empleados para que sirvan de auxilio cuando se enferme algún par. Por ejemplo, la CPU del galpón tienen que saber operarla dos trabajadores, para suplir en caso de inasistencia. Esto también es una forma de capacitación y amplia el Currículum de los empleados frente a futuros procesos de selección.



- **Régimen de promoción:** elaborar medidas de ascenso claras e igualitarias, y de acceso general para todos los colaboradores. El progreso en el escalafón debe basarse en el esfuerzo, desempeño del empleado y antigüedad, y no en connivencias o complicidades entre quien asigna las promociones y los trabajadores.
- **Bonificaciones por desempeño:** realizar encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a política de remuneración y beneficios. Además, establecer un programa de participación en los resultados para los mandos directivos por éxitos a mediano y largo plazo. Para los empleados operativos del galpón, abonar un porcentaje denominado "productividad", que varía de acuerdo al rendimiento diario; es decir, a la cantidad de bultos confeccionados.
- **Incentivo y recompensa al desarrollo de talentos:** ofrecer incentivos que estimulen a los empleados a progresar en el oficio y perfeccionar su formación. Por ejemplo, en la ciudad existe la carrera de Comercio Exterior (UNRN) y la Tecnicatura en Alimentos (UNCo), ambas públicas y con fuerte aplicación en la firma. La empresa puede autorizar a realizar esta formación mediante flexibilización en el horario que les permita cursar y, en caso de acceder al título, ofrecerles una gratificación o recompensa en el salario por haber alcanzado el objetivo educacional. También se imparte en la ciudad, dado su gran colectividad de origen italiana, cursos de este idioma; además, existe una escuela de portugués. Incentivar el estudio de ambas lenguas en los empleados, mediante una bonificación en la cuota del 50 por ciento. Ambos idiomas son muy utilizados cuando compradores de la producción asisten a visitar el establecimiento productivo; es una ventaja poder recibirlos y tratarlos en su lengua natal.

## CUIDADOS DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

Con el objetivo de asegurar buenas condiciones de trabajo y salud, las propuestas son:

- **Régimen de seguridad en el trabajo:** en este tema es esencial que Proa implemente un conjunto de medidas y beneficios que sean igualitarios, acordes a la realidad y su alcance; como por ejemplo, inscripción a Aseguradoras de Riesgo del Trabajo (ART) de los empleados, que es de



carácter obligatorio según Legislación. Como así también, las asignaciones especiales exigidas mediante Convenio Colectivo, como la ropa de trabajo que se da a todos los empleados: guantes, gafas y botines con punta de acero a los estibadores, gorras para recoger el pelo, chaquetillas fluorescentes, etc. Todas estas medidas tienden a mejorar la seguridad en el trabajo. Además, uniformes bien cuidados e indumentaria adecuada forman parte de la buena presentación de los empleados, lo que no sólo estimula la autoestima de cada uno, sino que contribuye a lograr un ambiente de trabajo digno.

Tener en cuenta e identificar los riesgos laborales que tiene que ver con la seguridad en el trabajo, como por ejemplo, en el galpón, transitar por las áreas demarcadas en el suelo para evitar accidentes; utilizar, en el caso de los estibadores, los correspondientes lentes para evitar lesiones oculares y señalar todo el galpón en zona de tránsito de auto elevadores, mediante carteles luminosos y alarma sonora. Proa puede e incluso debe exigir a la Aseguradora de Riesgo de Trabajo (ART) en la que está afiliado, la elaboración de un diagnóstico en cuanto a la seguridad de las instalaciones y operaciones, que se realizan cotidianamente en la empresa, que sirva para implementar medidas que tiendan a prevenir accidentes.

Capacitar a los empleados acerca de los derechos y beneficios que otorgan las Aseguradoras y los procedimientos que se deben llevar a cabo en caso que se produzca un accidente, tanto en el lugar de trabajo como en su trayecto (in itinere). Estas instrucciones pueden ser solicitadas a la Aseguradora, como por ejemplo, ofrecer formación e instrucción mediante los bomberos voluntarios acerca de cómo manejar las instalaciones en caso que se produzca un incendio (mangueras de extinción), los recaudos a tener en cuenta y las salidas de emergencia. Asimismo, destacar a quienes se distinguen por el correcto cumplimiento en el uso de herramientas y equipamiento en la ejecución de sus tareas. La disminución de accidentes laborales está directamente relacionada con la incorporación de conductas de trabajo que respeten las normas de seguridad.

- **Ambiente de trabajo:** proporcionar un entorno laboral sano, participativo, con reglas claras, donde cada empleado sepa bien cuál es su rol dentro de la empresa; este debe ser democrático, respetuoso y comunicativo. Para todo esto, es necesario que Proa confeccione un organigrama donde se



refleje la escala jerárquica, para saber a quién responde cada empleado y cuáles son sus tareas dentro del ente.

- **Condiciones laborales:** generar programas en pos de formas saludables de vida, de distinto origen, como estilos de alimentación saludable y, ofrecer lugares físicos agradables para trabajar. Un ejemplo: la calidad del aire en el área interna del ambiente de trabajo usualmente es peor que la externa, pudiendo acarrear, en épocas invernales, resfríos y otras enfermedades. Para mejorarlo es necesario instalar extractores que permitan la libre circulación de aire (colocando tejidos para evitar el ingreso de insectos) y, en las oficinas, certificar que el sistema de ventilación /aire acondicionado está siendo inspeccionado y limpiado en intervalos regulares. Además, eliminar el humo del ambiente de trabajo: este tipo de restricción, hoy casi universal, no sólo contribuye para que los empleados abandonen el vicio, sino también a evitar la exposición de los no fumadores al humo pasivo. Aplicar esta determinación, en todo el empaque, sobre todo en los baños y en las adyacencias a los ingresos, donde normalmente se reúnen los fumadores durante los intervalos, asignando un lugar que justamente asegure del denominado perjuicio para el resto de los empleados (fumadores pasivos).

Contar con buena iluminación en el ambiente de trabajo; para lograr este fin, se pueden ampliar las ventanas que dan al exterior del galpón, que permitan la entrada de luz natural y de esta forma reducir el uso de iluminación artificial.

En las oficinas administrativas, incorporar sillas ergonómicas y mobiliario apropiado para los empleados, dado que permanecen mucho tiempo sentados, e instruir sobre la correcta postura corporal durante la labor diaria.

Detentar un comedor apropiado (para esto se puede acondicionar un viejo depósito que está justo en el patio externo), donde los empleados puedan descansar y relajarse. Además, como forma de mejorar las condiciones de trabajo, se puede incluir un servicio de té para los días de invierno, debido a las bajas temperaturas que debe soportar el personal. También, como una manera de incentivar la lectura, ofrecer al personal la revista La Comuna, que es un periódico del Alto Valle Este (Regina, Huergo, Godoy y Valle Azul) en los descansos de trabajo.



- **Régimen de beneficios:** crear un manual que enumere todos los que brinda la empresa en diferentes áreas, como pueden ser los beneficios sociales derivados del contrato de trabajo; entre otros, las asignaciones familiares. La política a implementar tiene que ser clara; todos los empleados deben estar informados de la documentación a presentar (un ejemplo: para cobrar el salario familiar es necesario presentar el certificado de escolaridad), y la persona a cargo de tramitarlos es el empleado administrativo del Departamento de Recursos Humanos del ente.

Para los empleados administrativos, crear la "semana compactada"; es decir, permitir trabajar más horas de lunes a viernes, para no concurrir los días sábados. También, implementar un horario de entrada flexible, entre las 8 y 9:30, para a partir de ahí, completar las ocho horas diarias. Estas medidas permiten al empleado realizar tareas personales, dedicarse a la solución de problemas y tener más tiempo para disfrutar con su grupo familiar. Ambas medidas, son optativas.

La empresa puede "premiar" o agasajar ciertos acontecimientos en la vida del empleado: regalo por casamiento, por cumpleaños, por nacimiento de hijo y cuando se cumplen 25 años en la empresa; como así también, entregar canasta navideña para toda la familia a fin de año, etc. Siempre en pos de ir más allá de lo que establece la ley: licencia de 7 días por paternidad (norma: 2 días) y 20 días en caso de adopción (norma: 0 días). Casual day: permitir a los empleados administrativos asistir al trabajo con ropa informal los días viernes.

Implementar la "fiesta de fin de cosecha", como día especial en la vida corporativa, donde todos los empleados se encuentran fuera del ámbito laboral en un ambiente relajado e informal. Permite afianzar el vínculo entre las distintas personas e incrementar su sentido de pertenencia. El objetivo es generar actividades que impulsen la participación e integración de los invitados en un ambiente amigable y altamente identificado con el espíritu de la firma y la cultura corporativa. Se busca desarrollar ciertos valores como: solidaridad, compromiso, camaradería, etc.

- **Medidas de remuneración:** implementar un comportamiento ejemplar en cuanto al pago de los salarios y el aguinaldo (del 1 al 10 de cada mes), abonándolos en fecha. Desarrollar la misma conducta para aportes y contribuciones patronales.



Con respecto a las horas extras, marcar una política clara; se debe pagar por éstas lo que establece la escala salarial en el Convenio Colectivo de trabajo de la actividad y, respetar la Legislación en cuanto a empleo registrado. Para llevar un control exacto de las horas que trabaja un empleado es necesario utilizar un reloj, donde el trabajador con una simple tarjeta registre su horario de entrada y salida, y el administrador de Recursos Humanos a fin de mes importe los datos y confeccione los haberes.

Otorgar a cada empleado permanente una asignación monetaria (adicional por ayuda escolar) una vez por año en el mes de Marzo, por cada hijo en edad escolar, jardín de infantes, primario, secundario, terciario y universitario de grado hasta los 25 años.

- **Cuidados de la salud:** desarrollar un programa de prevención y tratamiento para dependencias de drogas y alcohol en los empleados. Existen en el hospital de la ciudad programas de ayuda a fumadores, alcohólicos y usuarios de drogas ilícitas, en forma gratuita. La empresa debe animar a la participación de colaboradores y familiares con cualquier tipo de dependencia química. Describir en el Código de Conducta una política explícita con respecto a informaciones sensibles (incluso médicas), obtenidas y mantenidas bajo el área de Recursos Humanos.

En la medida de lo posible, ofrecer a los empleados y a sus familiares, la oportunidad de someterse a exámenes generales de salud periódicos: peso, verificación de la presión, exámenes de laboratorio, etc., debidamente evaluados por un clínico general. También, en relación a la salud, estimularlos a alcanzar determinadas metas, como reducción de peso y de niveles de colesterol y, a practicar ejercicios físicos, incluyendo caminatas regulares. Alertarlos de la necesidad que todos tenemos de dedicar semanalmente algún tiempo al ocio: cultivar amistades, practicar hobbies, ir al cine, al parque; en fin, todo lo que pueda contribuir para el bienestar físico y mental.

- **Fomento de formas saludables de vida y disminución del stress:** promover e incentivar a los empleados a realizar actividad física, e instruirlos sobre todos los beneficios de esta actividad. Para este fin, puede ofrecer a sus trabajadores, descuentos en gimnasios y centros deportivos



de la comunidad. También, para favorecer una vida más saludable: promover clases de yoga, teatro y musicoterapia, las cuales ayudan a conectarnos con nuestro cuerpo, mente y emociones, ideal para distenderse.

Llevar a cabo un programa de orientación alimentaria y nutricional; desarrollar una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relacionadas al horario de trabajo. Para esto, se deben fijar dos turnos de trabajo bien definidos, laborando ocho horas cada ciclo, alternando intervalos de cuatro horas, que permita el descanso y el contacto fluido con la familia.

Además, combatir el stress, especialmente para los empleados que realizan tareas más fatigantes y repetitivas, como son los embaladores y clasificadores. Para esto, puede implementar descansos de a dos empleados de diez minutos; realizar una rotación en el caso de las clasificadoras, y en cuanto a los embaladores, puede llevar a cabo un calentamiento previo al inicio de la jornada, para evitar cualquier tipo de lesión, sobre todo la que se da en las muñecas de estos empleados por la repetición continua del movimiento de embalaje.

- **Promoción del deporte:** incentivar a la participación; para los hombres, en el torneo inter-galpones que se desarrolla en el Club de fútbol Círculo Italiano, difundiendo vía mail, la tabla de goleadores, las posiciones generales y el resumen de la fecha. Para las mujeres, se puede crear un torneo de paddle, en la que participen sin distinción de escala jerárquica, todas las empleadas de la empresa. Estas medidas tienden a unir las distintas áreas de la empresa a través del deporte, la recreación y el compañerismo.
- **Manual de Higiene y Seguridad:** elaborar e implementar un compendio de Higiene y Seguridad interno, que transmita las instrucciones, procedimientos y sanciones, y que sea conocido por todos los empleados de Proa. Por ejemplo, un manual que fije entre otras disposiciones cuál es la indumentaria a utilizar en la labor diaria; no permita anillos y efectos personales durante la jornada de trabajo; medidas de Higiene en el galpón de empaque, como el lavado de manos una vez que se sale del baño, etc. Indirectamente, estas conductas se terminan trasladando como costumbre



a sus hogares. También, exigir al inicio de la temporada la respectiva libreta sanitaria que certifica mediante el examen médico, que la persona posee buena salud para realizar su actividad laboral; es además, una obligación legal.

## **COMPROMISO CON EL DESARROLLO PROFESIONAL Y LA EMPLEABILIDAD**

Con el objetivo de desarrollar sus recursos humanos, se propone:

- **Políticas laborales y de desarrollo profesional:** alentar, dado que en general el promedio de trabajadores del galpón no ha terminado sus estudios, a desarrollar un programa de erradicación del analfabetismo junto con instituciones educativas locales, instando a sus empleados a iniciar o terminar su formación. Medida que beneficia a ambos, tanto al ente como al dependiente, dado que mejora la empleabilidad de los mismos y el futuro acceso a nuevos puestos de trabajo.
- **Medidas de capacitación:** avanzar en una política de instrucción, dictando cursos a los empleados de calidad (Ingenieros Agrónomos y Técnicos en Alimentación de la firma), como los de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), dado que para mantener la certificación, el organismo que las emite obliga a realizar formación continua en la materia y seminarios, tales como de Higiene y Seguridad de la planta empacadora.
- **Política de pasantías:** trabajar en conjunto con la Universidad Nacional del Comahue en un programa de pasantías en la temporada en el galpón de empaque, tanto para estudiantes de Agronomía como de la Tecnicatura en Alimentos, ofreciéndoles buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional en sus respectivas áreas de estudio, con el correspondiente acompañamiento. En la finalización de la misma, y de acuerdo a su desempeño, tratar de emplearlos en la empresa, en organizaciones públicas o en empresas socias.

## **COMPORTAMIENTO FRENTE A DESPIDOS**

Para conducir procesos de despidos, se propone:



- **Medidas frente a despidos:** aplicar medidas para tratar este tema, como puede ser: contención en caso de reducción de personal, ofrecer un servicio de recolocación en otras empresas y mantener prestaciones hasta que el empleado encuentre otro puesto de trabajo.

Debido a que el segundo turno de trabajo se trata de empleo temporario, para evitar que aumente el desempleo en la zona, se puede tratar de emplear a estos colaboradores en tareas culturales en las chacras de la empresa, como puede ser: la poda, en los meses siguientes a la finalización de la cosecha, o el "raleo", en épocas primaverales.

Evitar dimisiones, evaluando las opciones de reducción en los costos antes de optar por despidos y solicitar a los propios empleados sugerencias para disminuirlos. Como último recurso, tratar a los empleados con dignidad y respeto, comenzando los ceses por los que tienen menos antigüedad y menor carga de familia.

A los empleados que permanezcan, explicarles las razones por las cuales fueron conservados en sus puestos e informar claramente de que manera su trabajo deberá cambiar y cuáles son las nuevas oportunidades disponibles.

Sostener un diálogo fluido con especialistas, ONG, instancias del gobierno local y el Sindicato, para entender, conocer, prever y reducir el impacto de un posible recorte de personal.

## **PREPARACIÓN PARA LA JUBILACIÓN**

Con el objetivo de preparar a sus empleados para la jubilación, las propuestas son:

- **Política de retiro:** proponer orientación a sus empleados acerca de la Legislación y procedimientos administrativos para obtener la jubilación, mediante su Departamento de Recursos Humanos, dado que al tratarse de un empleo catalogado en el Convenio Colectivo de Trabajo de la actividad como "insalubre", los requisitos y las edades para acceder a los beneficios son inferiores a la normal. Asesorar sobre la importancia del ahorro voluntario en la vida activa.



- **Medidas de apoyo:** adoptar programas de valoración de la tercera edad, involucrar a familiares en el proceso de preparación para la jubilación y, incluir en el trabajo de temporada, a empleados jubilados que todavía demuestren buen desempeño en las actividades que realizaban en su vida activa. También, ofrecer apoyo psicológico, debido a que puede ser una transición traumática el paso a la vida inactiva.

## MEDIOAMBIENTE

“Desarrollar un gestión basada en la responsabilidad ambiental es buscar reducir las agresiones al medio ambiente y promover la mejora de las condiciones ambientales. Las empresas, de un modo u otro, dependen de insumos del medio ambiente para realizar sus actividades. Es parte de su responsabilidad social, evitar el desperdicio de tales insumos: energía, materias primas en general y agua.

Colocar la basura en lugar y forma apropiados (recolección selectiva), reducir el ruido en la vecindad, incentivar la economía de energía, no son solamente formas de reducir el impacto ambiental. Iniciativas como éstas son también fuentes generadoras de lucro y de ganancia de imagen. La concientización lleva a la empresa a desarrollar acciones de preservación ambiental. Tal actitud debe ser su retribución por el uso de los recursos que retira de la naturaleza y por los daños que pueden ser causados por sus actividades.

El desarrollo de campañas, la participación en iniciativas de educación ambiental, son acciones que la empresa puede ejecutar, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida en el lugar en que vivimos”<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Indicadores de RSE, Paso a Paso para Pymes.



## **COMPROMISO CON LA MEJORA DE LA CALIDAD AMBIENTAL**

Para tratar con la debida relevancia y responsabilidad los impactos ambientales resultantes de sus actividades, se propone:

- ***Compromiso medioambiental:*** ejecutar una política ambiental formal mediante persona a cargo, que sea conocida por todos los empleados y que conste en el Código de Conducta. Algunas medidas de esta política:

\*Posibilidad de trabajo a distancia y transporte solidario: determinados días, permitir a los empleados administrativos trabajar desde sus casas, utilizando correo electrónico y otras tecnologías. Implementar un servicio de traslado para los empleados del empaque, mediante colectivo contratado por la empresa, que posea un recorrido lo más abarcativo posible. Entre otros beneficios, estas medidas contribuyen a reducir la emisión de gases contaminantes por medios de transporte.

\*Mantenimiento del sistema de climatización: en todo el sistema de ventilación, aire acondicionado y calefacción, certificar que la limpieza de los filtros sea realizada regularmente. Más allá de purificar el aire, el buen mantenimiento proporciona mayor durabilidad a los equipos.

\*Preferir los vehículos "verdes": utilizar los vehículos que presenten los mayores índices de economía de combustible, tales como los auto elevadores a batería eléctrica para toda la empresa, los cuales también, dado la ubicación céntrica de la planta, contribuyen con menor ruido para los vecinos. Llevar un control periódico, mediante planilla, del



mantenimiento de todos los vehículos, tal como: fecha de cambio de filtro, de aceite, engrase de correa, etc.

\*Insumos de producción: fomentar la no utilización de materiales provenientes de la explotación de recursos naturales, sobre todo madera que se utiliza para elaborar las jaulas para embalaje, la cual puede ser sustituida por envases de cartón; material que una vez cumplida su vida útil, puede ser reciclado. Además, utilizar en el proceso productivo materiales que procedan de productos reciclados; tal como, bandejas y alveoleras de papel con este tratamiento.

## **EDUCACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL**

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, se propone:

- ***Medidas de preservación ambiental***: desarrollar campañas internas de concientización de reducción del consumo de agua y energía, y su utilización consciente.

\*Agua: para este fin, inspeccionar periódicamente el sistema hidráulico para detectar pérdidas en canillas e inodoros de toda la empresa; repararlos inmediatamente y optar por equipamientos y accesorios con dispositivos debajo flujo de agua, es decir, canillas con cierre automático y descargas de volumen reducido.

Adoptar prácticas de economía de agua en los jardines de la firma, utilizando formas alternativas de irrigación, que reduzcan el consumo de líquido. Considerar la plantación de follaje y césped resistentes a la sequía, que demandan poco fluido, siendo una buena elección para el clima seco de la región.

\*Energía: identificar eventuales usos inadecuados que representen desperdicio de electricidad y tomar las medidas necesarias para reducirlo.



Buscar siempre, en el mercado, productos alternativos que proporcionan mejor iluminación y significativa economía en el consumo de energía eléctrica; ejemplos: sensores de ocupación para lugares del ente frecuentemente desocupados; reflectores e instalaciones con lámparas fluorescentes compactas, en lugar de incandescentes.

Incentivar a los empleados administrativos a apagar las luces y desconectar fotocopiadoras y otros dispositivos cuando no están siendo utilizados, especialmente después del horario de trabajo y en fines de semana. Buscar a la hora de comprar computadoras, máquinas de fax, equipos de aire acondicionado, etc., el sello de economía de energía. Para iluminación externa, utilizar células fotovoltaicas.

Tareas internas sobre las tres R: Reducción, Reutilización y Reciclaje:





\*Escoger, para las oficinas administrativas, papel con el mayor índice de material reciclado: carpetas para archivos, tapas para informes, etiquetas, etc.;

\*Identificar la posibilidad de comprar productos reciclados, reformados y reacondicionados, verificando si compiten favorablemente en precio, desempeño y calidad con el producto nuevo. Ejemplo: cartuchos de tinta para impresoras y máquinas de fax, fotocopiadoras reacondicionadas y otros equipamientos, como muebles y accesorios.

\*Evitar productos que generen residuos, buscando los que sean más durables, de mejor calidad, reciclables o que puedan ser reutilizados. En los dispensers de agua en el empaque, eludir el uso de vasos de papel y de plástico descartables.

\*Reducir el uso de productos de limpieza tóxicos; hay una gran variedad de elementos de limpieza considerados menos perjudiciales al medio ambiente y a la salud. Verificar en la empresa las especificaciones de los artículos que están siendo utilizados e informarse sobre su descarte, seguridad, inflamabilidad y otros factores. Recordemos que los que se utilicen en el empaque deben ser inodoros y libres de alcohol, dado que se está embalando alimentos.

Llevar a la práctica educación ambiental y entrenamiento promoviendo discusión e información; así mismo participar en proyectos educacionales con ONG ejerciendo liderazgo social en este tema.

## **GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE Y DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

Considerando los impactos ambientales causados por sus procesos y productos o servicios, se propone:

- **Medidas de protección ambiental:** preparar un programa de emergencia ambiental ante situaciones de riesgo y entrenar al personal para que pueda enfrentar esa situación con normalidad:

\*En la empresa tener especial cuidado con los efluentes que genera su proceso productivo y los fertilizantes utilizados en las chacras; instruir al



empleado para que evite todo tipo de conducta anti-ambiental, como puede ser lavar las fumigadoras en los canales de riego. En cuanto al líquido que se utiliza para el tratamiento de la manzana, debe ser depositado en una pileta ubicada fuera del empaque, para que la luz natural lo transforme, mediante los rayos ultravioletas, en un líquido inocuo, que luego puede ser evacuado.

\*Aumentar la calidad ambiental de la logística y de la gestión de flota, cumpliendo lo que requiere la Legislación vigente. Tener un ejemplar de los documentos y ejecutar las disposiciones municipales al respecto. Los camiones que se utilizan para transportar la producción al empaque deben estar en regla (no pérdida de aceite que contamine el suelo del área de descarga y no polución mediante mala combustión). Se puede usar una bacha para colocar debajo de los camiones que tienen pérdida de aceite, como forma de reducir la contaminación por las ruedas de los auto elevadores al interior del empaque.

\*Debatir con el público de interés los impactos ambientales causados por el producto del ente y, certificar alguna norma ambiental ISO o implementar la Producción Orgánica; es decir, sin utilización de fertilizantes en su proceso productivo.

## **SUSTENTABILIDAD DE LA ECONOMÍA FORESTAL**

Con el objetivo de contribuir a la conservación de los bosques, combatir la explotación ilegal y predatoria, y proteger la biodiversidad, las propuestas son:

- **Trato con Proveedores:** tener en cuenta y considerar al relacionarse con los mismos, el origen de sus insumos de producción para corroborar que tienen los productos madereros y forestales; como así también certificación de origen y cadena de custodia.

Realizar visitas no programadas a sus abastecedores para garantizar que se cumple con éstos requisitos e incentivarlos a buscar la certificación ambiental.



## **MINIMIZACIÓN DE ENTRADA Y SALIDA DE INSUMOS**

Con el objetivo de prevenir, reducir daños ambientales y optimizar procesos, se propone:

- **Tratamiento de desechos:** reducir e implantar procesos de destino adecuado de sus residuos e invertir en tecnología para la reutilización de éstos. Realizar prácticas de reciclaje al interior de las oficinas o instalaciones de la empresa; por ejemplo: reutilización de papel (utilizando los dos lados de las hojas para fotocopias; el reverso del impreso puede ser empleado para apuntes de documentos); utilizar e-mail en vez de imprimir copias; formularios viejos, que no tengan más uso, para memorándum interno. Los mensajes dirigidos a todos los empleados pueden ser colocados en lugares centrales de la empresa en vez de ser distribuidos a todos y, guardar documentos en disquetes en sustitución del papel; material de empaque obsoleto, latas, tóner, todo lo que aparenta ser no perjudicial, como pilas: colocar recipientes donde pueden ser depositadas y luego tratadas, etc.
- **Control de la contaminación:** tomar iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables; mantener acciones de control de contaminación causadas por sus vehículos y de terceros a su servicio. En el galpón de empaque sólo se deben usar auto elevadores eléctricos, evitando los que funcionan a GNC, para tratar de disminuir la contaminación mediante la combustión de los mismos, dado que se está trabajando con productos alimenticios.
- **Campañas de concientización:** promover en los empleados prácticas que favorecen la conservación del medioambiente, libre de contaminación y saludable, tanto en la empresa como más allá del área del ente, como el fomento de la utilización del transporte público o autos compartidos para arribar al trabajo y, las campañas que tienen que ver con el buen uso de fuentes de calor durante el invierno.



## PROVEEDORES

“Todo emprendimiento socialmente responsable debe establecer un diálogo con sus proveedores, siendo transparente en sus acciones, cumpliendo los contratos establecidos, contribuyendo para su desarrollo e incentivando a los proveedores para que también asuman compromisos de responsabilidad social.

Es importante divulgar sus valores por la cadena de proveedores, empresas asociadas y servicios tercerizados. Se puede adoptar como criterio de selección de socios la exigencia de que los empleados de servicios tercerizados tengan condiciones de trabajo semejantes a las de sus propios empleados.

En fin, la empresa debe evitar tercerizar servicios para organizaciones en las cuales exista degradación de las condiciones de trabajo”<sup>36</sup>.

### CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Con el objetivo de regular sus relaciones con proveedores y aliados, se propone:

- **Medidas de selección de proveedores:** detentar políticas y criterios para seleccionar abastecedores y especificarlos en su Código de Conducta. Asegurarse que éstos cumplen con la Legislación laboral, de seguridad y ambiental, y monitorear éstos aspectos periódicamente produciendo un reporte constante e implementando cuestiones relacionadas a la RSE en su cadena productiva.  
Toda visita de un representante de la empresa a un proveedor es una óptima oportunidad para verificar de que manera están siendo tratados los trabajadores, si son remunerados de forma justa y dentro de los plazos determinados.
- **Origen y garantía de los insumos:** conocer en profundidad la fuente de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción, y tener la garantía de que sus orígenes respetan los derechos humanos y del

---

<sup>36</sup> Indicadores de RSE, Paso a Paso para Pymes.



medioambiente. Además, adoptar criterios de compra que consideren la garantía, para evitar la adquisición de productos adulterados o falsificados. Muchas veces, es preferible optar por otro proveedor que sí cumpla la Legislación, aunque sea una propuesta comercial menos atrayente.

## **TRABAJO INFANTIL EN LA CADENA PRODUCTIVA**

Con respecto a sus relaciones con proveedores y aliados, se propone:

- **Combate al trabajo infantil:** desarrollar políticas para erradicarlo y estimular a sus proveedores a cumplir con la Legislación y tener como práctica el procedimiento periódico de evaluación, verificación e informes sobre su cadena productiva, realizando inspecciones in situ y exigiendo documentación probatoria de la no existencia de mano de obra infantil.

Trabajar conjuntamente con organizaciones de la sociedad civil para eliminarlo.

En visitas de control de calidad o para revisión de la producción, siempre es posible observar si el lugar está limpio, iluminado y libre de peligros, más allá de verificar si hay utilización de mano de obra infantil.

## **TRABAJO FORZADO EN LA CADENA PRODUCTIVA**

En sus relaciones con proveedores y aliados, las propuestas son:

- **Combate al trabajo forzado:** cumplir con la Legislación en cuanto a erradicar el trabajo forzado en su cadena productiva y desarrollar trabajos conjuntos con organizaciones de la sociedad civil para erradicarlo.

Implementar como práctica constante, el procedimiento periódico de evaluación, verificación, pedido de informes y acompañamiento de sus proveedores y, exigir documentación probatoria de la no existencia de mano de obra forzada.



## **APOYO AL DESARROLLO DE PROVEEDORES**

Respecto a proveedores de igual o menor porte, las propuestas son las siguientes:

- **Relación con proveedores:** establecer relaciones contractuales duraderas y contribuir a la mejora en el trato. En la empresa saber exactamente quien es el encargado habilitado para realizar compras y el trato que debe brindarles a los suministradores de insumos y materiales de empaque. Crear un inventario de proveedores locales, elaborándolo a partir de datos que surgen de la contabilidad de abastecedores, manteniéndolo actualizado y en relación permanente.
- **Desarrollo de pequeños proveedores:** incentivar a individuos o grupos de la comunidad, como cooperativas de pequeños productores, asociaciones de barrio u organizaciones con proyectos para grupos comúnmente excluidos, con remuneración justa y en término, calidad en la relación y programa de transferencia de tecnologías.

Exigir a los proveedores que toda transacción comercial sea debidamente documentada, estando en regla con el pago de impuestos y evitar de esta manera sanciones por parte del ente recaudador AFIP.

Por ejemplo, un insumo básico son los envases de cartón para embalar a mercado interno, Proa debe asegurarse que el insumo posee ciertas características constructivas, que sea resistente para soportar el producto embalado y además, estar exento de cualquier plaga que pueda llegar a contaminar la producción.

- **Trato con abastecedores:** establecer mecanismos formales que permitan que sus valores y principios (como buenas condiciones de trabajo, ausencia de mano de obra infantil o forzada, protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia, participación y rendición de cuentas) sean transmitidos a la cadena de proveedores. Por ejemplo, fijar un régimen de pago que establezca que los mismos se realizan los viernes cada 15 días, sin excepción. Esto facilita ampliamente la administración y el movimiento en la empresa.



Dar lugar a instancias de comunicación, no sólo para saber cuánto es el saldo de la cuenta corriente, sino también para tener una relación recíproca donde por ejemplo, el proveedor informe nuevos productos y la empresa exponga sus necesidades en cuanto a materiales de empaque necesarios para el normal desenvolvimiento de la firma.

Transferencia de conocimientos: capacitar a los empleados en el uso de un nuevo producto. Entre otros, se da en el caso de los agroquímicos; las empresas proveedoras suelen tener un ingeniero agrónomo que da instrucciones sobre la dosificación y características del nuevo artículo a los empleados en las chacras.

## CONSUMIDORES Y CLIENTES

**“Los procedimientos de responsabilidad social en el trato con los consumidores y clientes son esenciales.**

**Desarrollar productos y servicios confiables en términos de calidad y seguridad, proveer instrucciones de uso e informar sobre sus riesgos potenciales y eliminar daños a la salud de los usuarios son acciones muy importantes, ya que la empresa produce cultura e influye en el comportamiento de todos.**

**La empresa socialmente responsable ofrece calidad no solamente durante el proceso de venta, sino en toda su rutina de trabajo. Forma parte de sus atribuciones promover acciones que mejoren la credibilidad, la eficiencia y la seguridad de los productos y servicios, observando la legislación respectiva y los derechos de los consumidores”<sup>37</sup>.**

## POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL

Considerando la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad y confianza, se propone:

- **Política de comunicación:** establecer un régimen de comunicación comercial de acuerdo a sus valores y principios que conste en el Código de

---

<sup>37</sup> Indicadores de RSE, Paso a Paso para Pymes.



Conducta, desarrollando alianzas con su público de interés para crear una cultura de responsabilidad y transparencia en la relación.

Actualizar, siempre que sea necesario, el material de comunicación destinado a los consumidores o clientes (como rótulos, envases, prospectos), para tornar más transparente la relación y más seguro el uso de sus productos.

Asegurar que los productos de la empresa no sean perjudiciales a la salud y al medio ambiente durante todo su ciclo de vida, e ir más allá de lo básico en la tentativa de educar a los consumidores respecto de su artículo: especificar cómo utilizarlos de forma no perjudicial a la salud o al medio ambiente y; aún cómo evitar su uso excesivo y el desperdicio.

Ofrecer información específica, correcta y justa: hacer más de lo que la Ley obliga, asegurando, con la documentación correcta, informaciones que deben constar en el producto del ente en relación a seguridad, desempeño y eficacia.

Llamar la atención del cliente/consumidor por alteraciones en las características de su manufactura (composición, aspecto, calidad, plazos, peso, precio). Por ejemplo, en el envase incorporar una leyenda que comunique si el producto embalado es primera o segunda categoría; lo que determina el comportamiento del consumidor y su política de compra.

Realizar un control íntegro sobre sus pautas publicitarias, que estén de acuerdo con Derechos Humanos y que no exponga a una situación denigrante, irrespetuosa o de riesgo a niños, adolescentes y mujeres.

Permitir visitas guiadas al empaque para nivel primario, secundario, universitario y público en general (turistas). Esta conducta tiene el propósito de promover el conocimiento de las instalaciones de la empresa. Ellas deben ser realizadas por personal calificado, mostrando a los visitantes las instalaciones y explicando en forma clara y sencilla todas las instancias del proceso productivo, para satisfacer las inquietudes de los grupos que realizan la cita.



## EXCELENCIA DE LA ATENCIÓN

Respecto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al cliente/consumidor, se propone:

- **Atención al cliente:** ofrecer un servicio de atención con fácil acceso, que resuelva rápidamente los requerimientos y que perfeccione continuamente la calidad de sus productos. Dejarlo explícito en su Código de Conducta y en caso que el cliente lo requiera, restituir el dinero del producto defectuoso.

Los procedimientos de obtención, mantenimiento y uso de la información de carácter privado, resultante de la interacción con sus consumidores, deben seguir un criterio ético. Se puede establecer ante los reclamos un 0-800 impreso en el envase en el que se comercializa la producción, que es una línea gratuita para que el consumidor pueda hacer reclamos y, en el trato, hay que mantener la confidencialidad. También incluir en el envase del producto: página web, e-mail, dirección para correspondencia y teléfono.

Utilizar encuestas, tanto a empleados como a clientes, que permitan recoger la satisfacción de los consumidores en cuanto a la atención frente a reclamos y a los productos en general. El resultado permite ir mejorando cada vez más las formas de atención al consumidor y la resolución de problemas. Proa puede implementar encuestas telefónicas a sus clientes (supermercadistas) para evaluar la conformidad del producto y sus posibles reclamos.

## CONOCIMIENTO Y GERENCIAMIENTO DE LOS DAÑOS POTENCIALES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Respecto al conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de sus productos y servicios, se propone:

- **Manejo de los efluentes:** dar a los desechos del proceso productivo el destino y tratamiento adecuado. El principal residuo que produce el empaque es el líquido que se aplica para conservar la fruta embalada: hay que investigar los posibles efectos perjudiciales y realizar todo tipo de exámenes bacteriológicos en el CIATI (Centro de Investigación y Asistencia



Técnica a la Industria Agroalimentaria). Con esto, se reduce al mínimo el daño potencial del producto del ente.

Una vez concluida su aplicación, se debe verificar que el desecho restante se vuelque en una pileta adyacente al empaque donde se la deje reposar y por efecto de los rayos ultravioletas de la luz natural, se vuelve inocua, pudiendo luego ser evacuada. Esta medida es una exigencia legal para todos los empaques.

Además, Proa puede brindar a esta Asociación Civil CIATI recursos para la investigación de los posibles efectos colaterales y a largo plazo de su producción.

- **Producción anormal:** brindar procedimientos que lleven a la reposición o sustitución de productos defectuosos, respetando la Legislación y aplicando la responsabilidad social del ente hacia los consumidores y sociedad en general. En Proa, los empleados tienen que ser proactivos frente a esta situación; por lo que se debe establecer que los productos deficientes sean sacados de la línea de trabajo, para ser reprocesados (como cuando transcurre un determinado tiempo y la fruta embalada se madura) o directamente desechados por su mala calidad o por defectos del producto (tarea llevada a cabo por las clasificadoras de producción).
- **Modernización y mejoras en el empaque:** fijar un programa especial para enriquecer el proceso de elaboración y el producto. En Proa puede ser: informatizar el área productiva para agilizar las tareas que actualmente se realizan manualmente, o el cambio del recorrido del riel de embaladores, para hacerlo más corto y de esta manera, reducir a la mitad las etiquetadoras (reubicarlas en otro puesto), todo en pos de modernizar la firma y evitar el trabajo discontinuo.
- **Insumos autorizados:** usar sólo agroquímicos (en las chacras) o productos (sustancia para encerar la manzana) avalados por la autoridad sanitaria, utilizando los de menor impacto ambiental. En el proceso productivo, no emplear fertilizantes que, aunque brindan a la manzana mayor color y lustre, están prohibidos.



## COMUNIDAD

“La relación que tiene una empresa con la comunidad en la que se encuentra inserta, es uno de los principales ejemplos de la puesta en práctica de los valores con los cuales está comprometida. El respeto a las costumbres y a la cultura local, la colaboración en proyectos educativos, el apoyo a ONG u organizaciones comunitarias, la asignación de sumas de dinero a instituciones sociales y la divulgación de los principios de su emprendimiento a las personas de su entorno, son algunas de las acciones que demuestran el valor que la empresa brinda a su comunidad.

La participación dinámica y respetuosa con los grupos representativos locales en la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas comunitarios, hará del emprendimiento un socio de la comunidad, reconocido y considerado por todos”<sup>38</sup>.

### GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD DE SU ENTORNO.

Considerando sus impactos en la vida de la comunidad (demanda sobre centros de salud y recreación, guarderías, transporte público, tráfico de vehículos), las propuestas son:

- **Vínculo con la comunidad:** considerar a la sociedad en la que está inserta la empresa, como parte interesada importante en sus procesos decisorios y detentar políticas de relación en su Código de Conducta.

Participar activamente en la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones; contribuir con mejoras a la infraestructura o el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (viviendas, carreteras, puentes, escuelas, hospitales). Proa, mediante el Sindicato, puede incentivar la asignación a sus empleados de viviendas de planes sociales, y en el hospital de Villa Regina, a la refacción de algún puesto sanitario de los que existen en los barrios más carenciados.

---

<sup>38</sup> Indicadores de RSE, Paso a Paso para Pymes.



Forzar un programa especial 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 cooperación con sindicatos, ONG o autoridades públicas competentes.

Fomentar prácticas de compra y de inversiones para contribuir con el desarrollo socio económico de la comunidad, comprando insumos a pequeñas cooperativas de trabajo. Concientizar y capacitar a sus empleados para que respeten los valores, conocimientos y prácticas tradicionales de la comunidad en la que está inserta.

### **RELACIONES CON ORGANIZACIONES LOCALES**

Con relación a organizaciones comunitarias, ONG, y centros públicos (escuelas, puestos de salud) presentes en su entorno, se propone:

- ***Nexo con organismos regionales:*** apoyar a entidades sociales con proyectos de soporte a largo plazo y, establecer alianzas y otras redes para aumentar el desarrollo local. Llevar a cabo campañas educativas o de interés público. Participar en organizaciones empresariales, foros regionales y alianzas comerciales, para actualizarse y discutir sus dificultades, necesidades y formas de movilización en busca de mejores condiciones para los negocios.

Realizar un relevamiento de las necesidades locales antes de diseñar sus proyectos en la comunidad. Determinar encuentros continuos y etapas de diálogo con los diversos públicos de interés, en las que su día y lugar sean dados a conocer de forma clara, organizada y anticipada; entre otros, mediante publicidades radiales. Es primordial que se destaque que empleados representan a la comunidad y al ente. Se pueden realizar encuentros, por ejemplo, con autoridades municipales, para dialogar sobre la actuación del ente y su planificación a largo plazo, etc.

### **FINANCIAMIENTO DE LA ACCIÓN SOCIAL.**

Con respecto al financiamiento de la acción social de la empresa, la propuesta es:



RSE

MARIANO JACQUET

- **Subvención de su trabajo social:** conducir un programa bien estructurado, administrado y con metas, y sus responsables en el proceso general de planificación estratégica.

Desarrollar mecanismos para estimular a proveedores, accionistas y otras partes interesadas a hacer donaciones (como sucede con la compra de una nueva computadora: donar la antigua, de preferencia para uso colectivo, en escuelas), utilizar especialistas en el ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de su acción social. En los beneficiarios, controlarlos periódicamente mediante indicadores de desempeño.

Planear su acción social buscando maximizar su impacto a largo plazo y, optimizar fomentando recursos de otras empresas, organizaciones privadas u órganos públicos.

## **INVOLUCRAMIENTO CON LA ACCIÓN SOCIAL.**

Como forma de concretar su acción social, las propuestas son:

- **Ayuda social:** considerar hacer donaciones de sus productos y recursos financieros, utilizando los incentivos fiscales de deducción (el destino de impuestos y crédito fiscal pueda ser aplicado a programas de formación laboral, educación y/o asistencia social) o descuento de donaciones y, ceder horas laborales para la acción social. Por ejemplo: Proa puede obligarse, a realizar el aporte de un bin de fruta por mes al comedor salesiano de la ciudad donde está inserta la empresa.

Diseñar y llevar a la práctica, proyectos sociales junto a otros organismos y divulgar internamente los que apoya:

\*fijar una relación cercana con la junta de vecinos de la comunidad donde está inserta y determinar que su ayuda será mejorar el espacio físico donde se citan. Para cumplir esta obligación, cederá horas laborales de sus empleados y juntará los materiales de construcción necesarios. Los trabajadores del ente, junto a los vecinos, reconfigurarán el ambiente;

\*ceder, en su superficie productiva, áreas debajo de las plantas en las chacras para que organizaciones barriales y comedores puedan cultivar



RSE

MARIANO JACQUET

verduras (huerta comunitaria), para consumo del comedor, y el excedente para la venta;

\*permitir, que dentro de su horario de trabajo, ciertos empleados del empaque con formación técnica (mecánicos de la máquina embaladora) usen sus habilidades profesionales en la ejecución de trabajo voluntario, sin fines de lucro, para grupos comunitarios;

\*ofrecer apoyo a las escuelas locales: intentar encontrar los medios por los cuales la empresa pueda dar soporte y mejorar la educación brindada por las escuelas públicas regionales. Valorar a los empleados que se dispongan a participar en eventos organizados por los colegios o dar conferencias para alumnos y profesores sobre las habilidades profesionales necesarias para actuar en su área de trabajo;

\*recolectar los desechos del galpón, que en su mayoría son de cartón y pueden ser reciclados: tal como esquineros, cajas y cualquier elemento de este material; el producto de su venta destinarlo a alguna ONG benéfica.



- **Atención a problemas sociales:** hacer un diagnóstico sobre las necesidades de la comunidad. En él, es necesario que Proa recolecte la opinión de la gente u entidades que pertenecen a la colectividad, debido a que son ellos los que mejor conocen sus requerimientos. Por ejemplo: la firma hará una encuesta a diferentes organismos de la sociedad civil, tales como clubes deportivos, centros juveniles y parroquias. Se les preguntará a un número determinado de personas sobre sus necesidades y se les solicitará que prioridad le asignaría a las mismas.



## GOBIERNO Y SOCIEDAD

“La relación ética con el poder público, así como el cumplimiento de las leyes, forma parte de la gestión de una empresa socialmente responsable. Ser ético, en este caso, significa cumplir con las obligaciones de recaudación de impuestos y tributos, nivelar los intereses de la empresa con los de la sociedad, comprometerse formalmente con el combate de la corrupción, contribuir en proyectos y acciones gubernamentales realizadas para el perfeccionamiento de políticas públicas en el área social, educativa, etc. En resumen: participar decisivamente en el desarrollo de su región y del país”<sup>39</sup>.

### CONTRIBUCIONES PARA CAMPAÑAS POLÍTICAS

Respecto a la financiación de candidatos a cargos públicos y de partidos políticos, la propuesta es:

- **Aporte a la política:** la empresa puede financiar e incentivar a empleados a cargos públicos, basándose en reglas y, criterios definidos y transparentes. Promover la concientización política, ciudadana e importancia del voto. Detentar norma explícita de no utilización del poder económico para influenciar contribuciones de otras empresas, proveedores, distribuidores y otros asociados.

Impulsar la participación democrática de sus empleados en actividades políticas y sindicales, promoviendo el debate, estimulando el voto consciente y la transparencia en el apoyo a candidatos. Garantizar al interior de la firma, la libre elección del delegado sindical mediante el voto de todos los trabajadores.

Cuando financie la postulación de sus empleados a cargos dentro del gremio de empacadores, la decisión debe ser tomada por los miembros de la alta dirección, a través de un procedimiento debidamente explicitado por escrito y de libre participación (elegir qué empleados participarán en la elección gremial), para que el público interno tome conocimiento y se

---

<sup>39</sup> Indicadores de RSE, Paso a Paso para Pymes.



encuadre dentro de la Legislación. Cada cuatro años se realizan las correspondientes elecciones de autoridades gremiales, la firma tiene la responsabilidad de apoyar la participación democrática de sus empleados y, en caso de financiar postulantes, tiene que ser un procedimiento transparente y por escrito.

## **CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍAS POR LA EMPRESA**

Respecto a la construcción de ciudadanía por la empresa, se propone:

- **Creación de ciudadanía:** llevar a cabo, actividades de educación en la ciudadanía; asumir el rol de formar ciudadanos, abordando derechos y deberes, apoyando los debates y foros sobre temas políticos. La empresa puede promover reuniones con líderes locales para la discusión de problemas y desarrollo de soluciones.

## **PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN Y ANTICOIMAS**

En relación con autoridades, agentes y fiscales del poder público, en todos los niveles, la propuesta es:

- **Ejercicio contra la deshonestidad:** es menester combatir la corrupción y la coima como parte de su compromiso público y divulgar su postura tanto al público interno como externo.

Prever medidas punitivas para directivos, funcionarios y empleados involucrados en favorecer a agentes del poder público y poseer política explícita de no apoyo o no participación en procesos que tienen por objetivo la manipulación de edictos de la competencia, tanto públicos como privados.

Fomentar en el público interno, mediante cursos, los beneficios de mantener una actitud responsable frente a actividades de corrupción y de cuáles son los procedimientos internos para denunciar coimas, manteniendo la confidencialidad.



## LIDERAZGO E INFLUENCIA SOCIAL

Buscando ejercer su ciudadanía por medio de asociaciones y foros empresariales, la propuesta es:

- **Compromiso social:** participar en grupos de trabajo de elaboración de propuestas de interés público y de carácter socio ambiental, y propiciar el diálogo con autoridades públicas para su adopción.

Interactuar activamente con instituciones de enseñanza de todos los niveles, con el fin de elaborar propuestas para la mejora de la calificación de la mano de obra del sector en el que actúa. También, apoyar a sus trabajadores en la finalización de su educación básica, trabajando para este objetivo con instituciones educativas de la comunidad y financiando materiales de estudio.

Estimular y patrocinar proyectos de desarrollo de investigación y tecnología, interactuando enérgicamente con la comunidad académica y científica. Puede alentar a entidades a que desarrollen investigación y mejoras en el rubro; entre ellas, a INTA.

## PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS SOCIALES GUBERNAMENTALES

En su involucramiento con las actividades sociales realizadas por entidades gubernamentales, la propuesta es:

- **Colaboración en tareas sociales estatales:** controlar cómo contribuye a actividades sociales realizadas por entidades gubernamentales, mediante recursos humanos, técnicos y financieros, contribuyendo a su fortalecimiento.

Desarrollar asociaciones con organismos públicos, buscando objetivos, como mejorar la calidad de la enseñanza, la asistencia social, la salud y/o la infraestructura, incentivando la producción de empleo y promoviendo la seguridad alimentaria.



**RSE**

**MARIANO JACQUET**

Promover programas públicos o privados de becas escolares y, articular y coordinar asociaciones en los programas en los que participa.

Apoyar a ciertas actividades de ONG mediante el pago en fecha de los impuestos, dado que, el Estado deriva un porcentaje de ellos a apoyar actividades sociales.

Existen planes especiales implementados por el gobierno que facilitan la terminación del ciclo de educación mediante exámenes; Proa puede financiar la compra de materiales de estudio, brindar el espacio físico y, fomentar y alentar a los empleados a finalizar su formación académica.



## **CONCLUSIONES**

La Responsabilidad Social Empresaria está basada en: **PRINCIPIOS, VALORES Y ÉTICA EMPRESARIAL**, por lo tanto, su adopción e implementación es una decisión que debe tomar la Alta Dirección de Proa S.A.

El punto de partida es saber que la RSE va más allá del cumplimiento de las leyes, por consiguiente corresponde que su gestión empresarial se enmarque en la legalidad. De allí que se puede decir que se está aplicando dicha RSE cuando se produce el cambio en la gestión tradicional del mero objetivo de su fin de lucro y genera un cambio en su cultura, aplicando principios y valores como elementos diferenciadores. Por eso su efecto es multiplicador y duradero como los principios en los que se basa.

Sin lugar a dudas, y lo hemos visto a lo largo de todo el trabajo, implementar prácticas de RSE en las Pymes, y especialmente en Proa S.A., beneficia ampliamente al ente en las diferentes áreas que componen sus públicos de interés, como por ejemplo Proveedores, los cuales deben demostrar ser socios comerciales y alineados con las exigencias de la empresa.

Sin embargo, debemos reconocer que estamos en una etapa de crecimiento de la RSE, por lo tanto, Proa debe realizar todas las pruebas piloto que sean necesarias y aprender cotidianamente con su aplicación. Algunas propuestas de las citadas en el capítulo 4 podrán adoptarse inmediatamente (de fácil implementación, los recursos están disponibles y sólo dependen de un cambio de postura de la empresa). Otras se implementarán después de efectuar el correspondiente planeamiento (existen factores que deben ser considerados) y de obtener mejores informaciones. A su vez, hay algunas que la Dirección puede juzgar que no se adecuan a su formato de empresa. Sin embargo, se está convencido que, luego de profundizar la reflexión y disipar posibles resistencias al tema, en un futuro, no sólo se puede sino que se deben implementar. Obviamente se deberán liberar de los motivos y hasta prejuicios que la presentaban como no viable o imposible. Estas medidas son las que harán crecer a la empresa en el corto, mediano y largo plazo, y la transformarán en un ente socialmente responsable.

El proceso descrito anteriormente implica un cambio de mentalidad en los Directivos; una nueva forma de hacer negocios, que sean más inclusivos, y tratar de establecer relaciones más estrechas y duraderas con los diferentes actores con



los que se relaciona Proa S.A., tal como su cadena de suministros. En consecuencia, la adhesión a éste enfoque se convierte en una fuente de ventaja competitiva, que no sólo beneficia a Proa S.A., sino también a la sociedad en su conjunto.

Además, es muy importante que todo lo que haga Proa en materia de RSE lo comunique, lo exteriorice de todas las formas posibles tanto interna como externamente, con el ánimo de difundir los buenos ejemplos y las mejores prácticas, lo cual genera confianza en los integrantes del ente y fidelidad en sus consumidores.

Los directivos de Proa S.A. deben entender que, a pesar de que los resultados no se visualicen en el corto plazo o no se materialicen en cifras concretas, ésta es la forma de trabajo que se impone en estos tiempos: “la de ser socialmente responsable” y, sin lugar a dudas, ésta forma de hacer negocios mejorará la competitividad de Proa S.A. y la visión que tiene la sociedad de la empresa, en el mediano y largo plazo.

El sostenimiento de esta forma de **GESTIÓN DEL NEGOCIO** sólo puede ser alcanzada a través de la acción coordinada de todos los grupos y agentes sociales que actúan en el escenario económico, político y social, tanto a nivel regional (Alto Valle) como local (Ciudad donde se encuentra la firma: Villa Regina). Si no actúan en la dirección del cambio, es muy improbable que la RSE por sí sola logre la transformación del modelo de desarrollo establecido en la actualidad. Estoy convencido que la consecuencia para Proa de aplicar en forma gradual estas propuestas de RSE, es que su accionar será reconocido y redundará en su beneficio y de quien interactué con ella. Esta innovadora política implica ir enrolándose gradualmente en esta nueva visión de empresa que conlleva a su responsabilidad social, económica y ambiental, en base a: la buena predisposición de los directivos, la demanda creciente en el mercado a implementar estas acciones de RSE, a empleados proactivos y dispuestos a capacitarse, la existencia de un buen clima laboral, buen concepto del empaque por parte de la sociedad, y la posibilidad de ganar nuevos mercados, potenciales compradores, adoptar BPM y generar nuevas unidades productivas.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ética Empresarial- en el núcleo de la estrategia corporativa- de Patricia Debeljub – Cengage/Learning
- Diálogo en torno a la construcción de una ciudadanía responsable – Experiencias de empresas argentinas – Nicolás Liarte Vejrup (Ed) –ICDA- UCC
- Guía de estudio de Ética y Actuación Profesional del IUA
- Material de clase – pdf – Contador Carlos H. Canavesio
- Guía de auto aplicación de RSE del IARSE / ETHOS
- Guía de auto evaluación para la gestión de la RSE – Gestionarse – Proética – UCC
- Manual de RSE para Pymes- Fundación PRO humana.
- [www.iarse.org](http://www.iarse.org)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.rseonline.com.ar](http://www.rseonline.com.ar)
- [www.plarse.org](http://www.plarse.org)



## **ANEXO I**

### **ENCUESTA AL GERENTE DE PROA S.A.**

La presente encuesta se realiza aplicando los indicadores de RSE de IARSE-ETHOS, edición 2007/2008, al Sr. Rolando Jacquet, que ocupa el cargo de Gerente de la empresa, a quien se le brindó previamente una síntesis del alcance de la misma y el objetivo perseguido con la encuesta. La misma se subdivide en siete temas principales: Valores y Transparencia, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Consumidores y Clientes, Comunidad y, Gobierno y Sociedad. A la vez dentro de cada tema existen diferentes etapas o estadios, que indican en qué estado se encuentra la empresa con respecto a aplicación de RSE, debiendo optar el Gerente por el estado actual, dando lugar con su conclusión y recopilación, a propuestas de aplicación gradual que mejorarán la situación de la empresa. Sus respuestas están marcadas con rojo en el cuestionario.

## **VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO**

### **COMPROMISOS ÉTICOS**

<b>1 RESPECTO A LA ADOPCION Y ALCANCE DE VALORES Y PRINCIPIOS ETICOS.</b>
<b>Etapa 1</b> 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.
<b>Etapa 2</b> 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.
<b>Etapa 3</b> La organización posee un código de conducta (en el (los) idioma (s) 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.
<b>Etapa 4</b> 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 auditoria periódicos. La responsabilidad de esas acciones esta formalmente a cargo de un equipo multidisciplinario.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).



RSE

MARIANO JACQUET

## **ARRAIGO EN LA CULTURA ORGANIZATIVA**

<b>2 RESPECTO A LA EFICACIA DE LA DISEMINACIÓN DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS ETICOS</b>
<b>Etapa 1</b> Los valores se transmiten esporádicamente o en momentos específicos (contratación de empleados, proceso de auditoría) con el foco centrado en el público interno.
<b>Etapa 2</b> Existen procesos sistemáticos de difusión de los valores con el foco centrado en el público interno.
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> Además de eso, todos los aliados externos son estimulados a replicar el mismo proceso en la cadena productiva.
Nunca hemos tratado este asunto antes.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **GOBIERNO CORPORATIVO**

<b>3 RESPECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO.</b>
<b>Etapa 1</b> 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.
<b>Etapa 2</b> 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.
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> Además de lo expuesto en las etapas anteriores, la alta administración (consejo y directores) incorpora criterios de orden socio ambiental 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.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique).

## **RELACIONES CON LA COMPETENCIA**

<b>4 RESPECTO A LAS POLITICAS DE RELACION CON LA COMPETENCIA U ORGANIZACIÓN DEL MISMO PROPOSITO.</b>
<b>Etapa 1</b> Sigue las practicas de precio y competencia comunes al mercado, cumple con la legislación y busca un posicionamiento leal.
<b>Etapa 2</b> Posee reglas explícitas y declaradas sobre competencia desleal discutiendo periódicamente (o cuando es necesario) con el publico interno sobre su postura ante la competencia.
<b>Etapa 3</b> Asume el compromiso público de combate a la competencia desleal. Discute su postura con proveedores y clientes, alertándolos para las cuestiones de la competencia desleal, y participa en asociaciones de empleados en la discusión de esos aspectos.
<b>Etapa 4</b> 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 trust y carteles, practicas desleales de comercio, fraude en licitaciones y espionaje empresarial).
Nunca hemos tratado este asunto antes.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).



## DIÁLOGO E INVOLUCRAMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

<b>5 CONSIDERANDO SU IMPACTO SOBRE DISTINTOS GRUPOS DE LA SOCIEDAD.</b>
<b>Etapa 1</b> Esta consciente de la importancia del dialogo 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.
<b>Etapa 2</b> 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 ello, con el fin de remediar impactos socio ambientales ocasionados por sus actividades. Esto se realiza por medio de equipos preparados para poner en marcha los planes de contingencia necesarios.
<b>Etapa 3</b> Además de priorizar el involucramiento y el dialogo constante con sus grupos de interés, adopta una estrategia de gestión de la información y conocimiento para “interiorizar los impactos socio ambientales” negativos ocasionados por sus actividades como base para la redefinición de políticas, procesos de gestión o producción.
<b>Etapa 4</b> 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 prever, minimizar o eliminar los impactos socio ambientales negativas que podrá ocasionar la organización. Además de eso, una tercera parte audita el proceso de diálogo y compromiso.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## BALANCE SOCIAL/MEMORIA DE RSE/REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

<b>6 RESPECTO A LA ELABORACION DE INFORME SOBRE LOS ASPECTOS ECONOMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES DE SUS ACTIVIDADES.</b>
<b>Etapa 1</b> Elabora sin regularidad definida un balance social con informaciones sobre sus acciones sociales y ambientales.
<b>Etapa 2</b> Elabora anualmente un balance social, que describe sus acciones sociales y ambientales e incorpora aspectos cuantitativos.
<b>Etapa 3</b> 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 solo resultados favorables.
<b>Etapa 4</b> 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 desafío, con metas para el próximo periodo.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## PÚBLICO INTERNO

## RELACIONES CON SINDICATOS U OTRAS ASOCIACIONES DE EMPLEADOS.



RSE

MARIANO JACQUET

<b>7 RESPECTO A LA PARTICIPACION DE EMPLEADOS EN SINDICATOS Y/O EN OTRAS ASOCIACIONES DE EMPLEADOS EN RELACION CON SUS REPRESENTANTES.</b>
<b>Etapa 1</b> No ejerce presión sobre los empleados involucrados en actividades sindicales u otras asociaciones de empleados.
<b>Etapa 2</b> No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo.
<b>Etapa 3</b> 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
<b>Etapa 4</b> Además de so, 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.
Nunca hemos tratado este asunto antes.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **GESTIÓN PARTICIPATIVA**

<b>8 RESPECTO AL INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTION.</b>
<b>Etapa 1</b> 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.
<b>Etapa 2</b> Además de esto, pone a disposición de los empleados informaciones económico-financieras.
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **COMPROMISO CON EL FUTURO DE LOS NIÑOS**



RSE

MARIANO JACQUET

<b>9 EN EL TRATAMIENTO DE LA CUESTION DE COMBATE AL TRABAJO INFANTIL.</b>
<b>Etapa 1</b> Además de respetar la legislación nacional, que prohíbe el trabajo infantil discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil.
<b>Etapa 2</b> 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.).
<b>Etapa 3</b> Además de lo escrito anteriormente, desarrolla o apoya proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad.
<b>Etapa 4</b> 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.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **COMPROMISO CON EL DESARROLLO INFANTIL**

<b>10 CONSIDERANDO SU CONTRIBUCION AL DESARROLLO INFANTIL EN EL PAIS Y EL COMPROMISO CON LOS DERECHOS DE LOS NIÑOS.</b>
<b>Etapa 1</b> Sigue la legislación vigente de protección a la maternidad (y paternidad, si aplicable), lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a los 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.
<b>Etapa 2</b> 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.
<b>Etapa 3</b> 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, desarrollo campañas de orientación volcadas a la comunidad y extiende la discusión del tema a sus proveedores.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **VALORACIÓN DE LA DIVERSIDAD**



RSE

MARIANO JACQUET

<b>11 POR RECONOCER LA OBLIGACION ETICA DE LAS EMPRESAS DE COMBATIR TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACION Y DE VALORAR LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE LA RIQUEZA DE LA DIVERSIDAD DE NUESTRA SOCIEDAD.</b>
<b>Etapa 1 Sigue rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación y se declara en contra de comportamiento discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno.</b>
<b>Etapa 2</b> Además de eso, promueve la diversidad por medio de normas escritas que prohíben prácticas discriminatorias negativas, regulando los procesos de selección y movilidad interna, orientando sobre la marcha de posibles denuncias.
<b>Etapa 3</b> Además de poseer normas escritas y canales para posibles denuncias contra prácticas discriminatoria, realiza entrenamiento específico sobre el tema y utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas y establecer estrategias de reclutamiento y promoción.
<b>Etapa 4</b> Extiende esas acciones a toda la cadena productiva y participa en foros de valoración de segmentos en desventaja.
Nunca hemos tratado este asunto antes.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **COMPROMISO CON LA NO DISCRIMINACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD RACIAL**

<b>12 CONSIDERANDO LOS HECHOS DE DISCRIMINACION Y LAS DEVENTAJAS QUE CARACTERIZAN LA SITUACION DE LA POBLACION DE DIFERENTES ORIGENES RACIALES O ETNICOS.</b>
<b>Etapa 1</b> 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.
<b>Etapa 2</b> 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 concientización, rever procesos y políticas, etc.
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> 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.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **COMPROMISO CON LA PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO**



RSE

MARIANO JACQUET

<b>13 CON EL OBJETIVO DE COOPERAR PARA COMBATIR EL PREJUICIO, AMPLIAR LAS POSIBILIDADES DE LAS MUJERES EN EL MERCADO LABORAL Y SU CAPACITACION PARA FUNCIONES ESPECIALIZADAS.</b>
<b>Etapa 1</b> 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.
<b>Etapa 2</b> 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 concientización, etc.
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> 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 y replique en toda su cadena productiva e invierte en programas de valoración de la mujer.
Nunca hemos tratado este asunto antes.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **RELACIONES CON TRABAJADORES TERCERIZADOS/SUBCONTRATADOS**

<b>14 EN SUS RELACIONES CON TRABAJADORES TERCERIZADOS/ SUBCONTRATADOS Y/O CON LOS PROVEEDORES DE ESOS SERVICIOS.</b>
<b>Etapa 1</b> Mantiene relación contractual dentro de los parámetros legales.
<b>Etapa 2</b> 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.
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **POLÍTICA DE REMUNERACIÓN, PRESTACIONES Y CARRERA**



RSE

MARIANO JACQUET

<b>15 EN SU REMUNERACION, PRESTACIONES Y CARRERA.</b>
<b>Etapa 1 Respetar y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.</b>
<b>Etapa 2</b> Trata 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.
<b>Etapa 3</b> Valora 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.
<b>Etapa 4</b> Trata a los empleados como socios, además de valorar competencias potenciales por medio de la remuneración y del desarrollo profesional, establece 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **CUIDADOS DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>16 CON EL OBJETIVO DE ASEGURAR BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO, SALUD Y SEGURIDAD.</b>
<b>Etapa 1</b> 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.
<b>Etapa 2</b> Posee indicadores para monitorear los planes y metas para superar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.
<b>Etapa 3 Además de eso, desarrolla campañas regulares de concientización e investiga el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema, evidenciando áreas críticas.</b>
<b>Etapa 4</b> 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 que incluyen en la planificación estratégica y los divulga ampliamente.
Nunca hemos tratado este asunto antes.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **COMPROMISO CON EL DESARROLLO PROFESIONAL Y LA EMPLEABILIDAD**

<b>17 PARA DESARROLLAR SUS RECURSOS HUMANOS.</b>
<b>Etapa 1</b> Promueve actividades de entrenamiento puntuales, con el foco centrado en el desempeño de tareas específicas.
<b>Etapa 2 Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, con vistas al perfeccionamiento continuo de todo su personal.</b>
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).



## **COMPORTAMIENTO FRENTE A DESPIDOS**

<b>18 PARA CONDUCIR PROCESOS DE DESPIDOS.</b>
<p><b>Etapa 1</b> 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.</p>
<p><b>Etapa 2</b> 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 las 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.</p>
<p><b>Etapa 3</b> 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.</p>
<p><b>Etapa 4</b> Además de eso, financia la capacitación (mentoring, coaching, etc.) de los trabajadores despedidos sin justa causa.</p>
<p><b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b></p>
<p>No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).</p>

## **PREPARACIÓN PARA LA JUBILACIÓN**

<b>19 CON EL OBJETIVO DE PREPARAR A SUS EMPLEADOS PARA LA JUBILACION.</b>
<p><b>Etapa 1</b> Ofrece información básica sobre la obtención de la jubilación.</p>
<p><b>Etapa 2</b> Orienta y ofrece asesoramiento regular sobre las modificaciones de la legislación, alternativas y procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación.</p>
<p><b>Etapa 3</b> Desarrolla actividades sistemáticas de orientación (colectiva e individual) orientación y preparación para la jubilación, discutiendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera.</p>
<p><b>Etapa 4</b> Además adoptar un programa sistemático de preparación interna, ofrece oportunidades para aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados.</p>
<p><b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b></p>
<p>No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).</p>

## **MEDIO AMBIENTE**

### **COMPROMISO CON LA MEJORA DE LA CALIDAD AMBIENTAL**



RSE

MARIANO JACQUET

<b>20 PARA TRATAR CON LA DEBIDA RELEVANCIA Y RESPONSABILIDAD LOS IMPACTOS AMBIENTALES RESULTANTES DE SUS ACTIVIDADES.</b>
<b>Etapa 1 Además de cumplir rigurosamente con los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional, desarrolla programas internos de mejoramiento ambiental.</b>
<b>Etapa 2</b> Además de eso, prioriza políticas preventivas y posee un área o comité responsable por el medio ambiente.
<b>Etapa 3</b> Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizativa y la incluye en la planificación estratégica.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **EDUCACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL**

<b>21 CON EL OBJETIVO DE CONTRIBUIR CON LA CONCIENTIZACION DE LA POBLACION SOBRE LOS DESAFIOS AMBIENTALES RESULTANTES DE LA ACTIVIDAD HUMANA Y CULTIVAR VALORES DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL.</b>
<b>Etapa 1 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.).</b>
<b>Etapa 2</b> Desarrolla sistemáticamente actividades de educación ambiental con el foco centrado en el público interno, poniendo a su disposición informaciones y promoviendo discusiones.
<b>Etapa 3</b> Además de campañas internas, desarrolla campañas de concientización y educación ambiental dirigidas a familiares de empleados, proveedores, consumidores y clientes y a la comunidad del entorno inmediato de la empresa.
<b>Etapa 4</b> Además de desarrollar campañas, la empresa apoya o participa de proyectos educacionales en asociación con organizaciones no gubernamentales y ambientalistas, ejerciendo liderazgo social a favor de esa causa.
Nunca hemos tratado este asunto antes.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE Y DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**



RSE

MARIANO JACQUET

<b>22 CONSIDERANDO LOS IMPACTOS AMBIENTALES CAUSADOS POR SUS PROCESOS Y PRODUCTOS O SERVICIOS.</b>
<b>Etapa 1</b> 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.
<b>Etapa 2</b> 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.
<b>Etapa 3</b> Adopta sistemas de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo amplia identificación de riesgos, plan de acción, destino de recursos, entrenamiento de empleados y auditoría.
<b>Etapa 4</b> 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.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **SUSTENTABILIDAD DE LA ECONOMÍA FORESTAL**

<b>23 CON EL OBJETIVO DE CONTRIBUIR A LA CONSERVACION DE LOS BOSQUES, COMBATIR LA EXPLOTACION ILEGAL Y PREDATORIA, Y PROTEGER LA BIODIVERSIDAD.</b>
<b>Etapa 1</b> 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.
<b>Etapa 2</b> Mantiene política o programa específico para la verificación del origen y de la cadena de producción de los insumos madereros y forestales utilizados en su operación diaria y proceso productivo.
<b>Etapa 3</b> Los insumos madereros y forestales utilizados en la operación diaria y/o proceso productivo poseen certificación de origen y de la cadena de custodia.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **MINIMIZACIÓN DE ENTRADA Y SALIDA DE INSUMOS**



RSE

MARIANO JACQUET

<b>24 CON EL OBJETIVO DE PREVENIR Y REDUCIR DAÑOS AMBIENTALES Y OPTIMIZAR PROCESOS.</b>
<b>Etapa 1 Busca reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas e implantar procesos de destinación adecuada de residuos, enasín alterar su estándar tecnológico actual.</b>
<b>Etapa 2</b> 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 terceros).
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> Esta 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## PROVEEDORES

### CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

<b>25 PARA REGULAR SUS RELACIONES CON PROVEEDORES Y ALIADOS.</b>
<b>Etapa 1 Adopta políticas de selección y evaluación de proveedores y aliados conocida por los grupos de interés y basadas solo en factores como calidad, precio y plazo.</b>
<b>Etapa 2</b> 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.
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

### TRABAJO INFANTIL EN LA CADENA PRODUCTIVA

<b>26 EN SUS RELACIONES CON PROVEEDORES Y ALIADOS.</b>
<b>Etapa 1</b> 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.
<b>Etapa 2</b> Además de discutir este tema, posee clausula específica relativa a la prohibición del trabajo infantil en sus contratos con los proveedores.
<b>Etapa 3</b> Además de poseer esa clausula, 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.
<b>Etapa 4</b> Articula programas y actividades para erradicar el trabajo infantil de forma general, asociada a organizaciones de la sociedad civil y/o poder público.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).



## **TRABAJO FORZADO EN LA CADENA PRODUCTIVA**

<b>27 EN SUS RELACIONES CON PROVEEDORES Y ALIADOS.</b>
<b>Etapa 1</b> 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.
<b>Etapa 2</b> Además verifica periódicamente el cumplimiento de la ley e incluye la prohibición del trabajo forzado como clausula específica en sus contratos con proveedores.
<b>Etapa 3</b> Además de poseer en sus contratos esa clausula, verifica su cumplimiento periódicamente y realiza campañas de concientización para todos los proveedores. Asume públicamente su postura de rechazo al trabajo forzado.
<b>Etapa 4</b> 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.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **APOYO AL DESARROLLO DE PROVEEDORES**

<b>28 RESPECTO A PROVEEDORES DE IGUAL O MENOR PORTE:</b>
<b>Etapa 1</b> <b>Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales con base tan solo en criterios comerciales.</b>
<b>Etapa 2</b> Contribuye para la mejora del estándar gerencial de los proveedores, al colocar a disposición informaciones y al promover actividades conjuntas de entrenamiento.
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **CONSUMIDORES Y CLIENTES**

### **POLÍTICA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL**

<b>29 CONSIDERANDO LA INFLUENCIA DE SU POLITICA DE COMUNICACIÓN COMERCIAL EN LA CREACION DE UNA IMAGEN DE CREDIBILIDAD Y CONFIANZA.</b>
<b>Etapa 1</b> Actuar rigurosamente de acuerdo con la legislación de defensa del consumidor. Focaliza sus estrategias de comunicación en los objetivos relacionados al volumen de ventas resultados financieros.
<b>Etapa 2</b> Tiene una política formal de comunicación alineada con sus valores y principios, que abarca todo su material de comunicación tanto interno como externo.
<b>Etapa 3</b> 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 con el desarrollo sostenible.



RSE

MARIANO JACQUET

**Etapa 4** 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.**

No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## EXCELENCIA DE LA ATENCIÓN

**30 RESPECTO A SU COMPROMISO CON LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE/ CONSUMIDOR.**

**Etapa 1** Posee un servicio de atención básica receptivo, ampliamente divulgada, enfocado en la información y en la solución de demandas individuales.

**Etapa 2** 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.

**Etapa 3** 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.

**Etapa 4** Promueve la mejora continua de su atención priorizando el dialogo y el compromiso de los grupos de interés en el proceso.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## CONOCIMIENTO Y GERENCIAMIENTO DE LOS DAÑOS POTENCIALES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

**31 RESPECTO AL CONOCIMIENTO Y GERENCIAMIENTO DE LOS DAÑOS POTENCIALES DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

**Etapa 1** Realiza esporádicamente estudios e investigaciones técnicas sobre daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores/clientes.

**Etapa 2** 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.

**Etapa 3** Además de eso, obtiene por medio del dialogo 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.

**Etapa 4** Considera, además, los valores y principios de la empresa, el desarrollo sostenible y la ética, dimensiones importantes en la concepción o reformulación, fabricación y venta de sus productos y/o servicios prestados.

Nunca hemos tratado este asunto antes.

**No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique). Los productos de la empresa no producen daños potenciales.**

## COMUNIDAD

## GERENCIAMIENTO DEL IMPACTO DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD DE SU ENTORNO



RSE

MARIANO JACQUET

<b>32 CONSIDERANDO SUS IMPACTOS EN LA VIDA DE LA COMUNIDAD (DEMANDA SOBRE CENTROS DE SALUD Y RECREACION, GUARDERIAS, TRANSPORTE PUBLICO, TRAFICO DE VEHICULOS, ETC.</b>
<b>Etapa 1 Procura tomar medidas reparadoras en respuesta a reclamos y requerimientos de la comunidad.</b>
<b>Etapa 2</b> 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.
<b>Etapa 3</b> 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.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **RELACIONES CON ORGANIZACIONES LOCALES**

<b>33 CON RELACION A ORGANIZACIONES COMUNITARIAS, ONG Y CENTROS PUBLICOS (ESCUELAS, PUESTOS DE SALUD) PRESENTES EN SU ENTORNO.</b>
<b>Etapa 1 Conoce superficialmente sus actividades y responde puntualmente a pedidos eventuales de apoyo.</b>
<b>Etapa 2</b> Apoya varias entidades con donaciones, financiamiento e implementación de proyectos, divulgando experiencias exitosas.
<b>Etapa 3</b> Participa en la elaboración e implementación de proyectos conjuntos con entidades locales, manteniendo asociaciones de largo plazo y capacitando a los liderazgos involucrados.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **FINANCIAMIENTO DE LA ACCIÓN SOCIAL**

<b>34 EL FINANCIAMIENTO DE LA ACCION SOCIAL DE LA EMPRESA ESTA BASADA EN:</b>
<b>Etapa 1 Fondo variable, administrado arbitrariamente por el director o gerente, en respuesta a solicitudes externas.</b>
<b>Etapa 2</b> Fondos definidos en presupuesto anual, administrados con transparencia por un comité o grupo de trabajo, conforme a criterios preestablecidos.
<b>Etapa 3</b> Programa social estructurado o inversión social privada, administrada por un equipo especializado, con dotación presupuestaria estable y con público, metas y estrategia definidas.
<b>Etapa 4</b> 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.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **INVOLUCRAMIENTO CON LA ACCIÓN SOCIAL**



RSE

MARIANO JACQUET

<b>35 COMO FORMA DE CONCRETAR SU ACCION SOCIAL.</b>
<b>Etapa 1 Hace donaciones de productos y recursos financieros, cede instalaciones, moviliza el trabajo voluntario de sus empleados y/o desarrolla proyectos sociales propios.</b>
<b>Etapa 2</b> Además de donaciones y/o proyectos sociales corporativos, cede horas de sus empleados o equipos para actividades ligadas a esos proyectos.
<b>Etapa 3</b> 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).
<b>Etapa 4</b> 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 privado, para concretar esos proyectos.
Nunca hemos tratado este asunto antes.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **GOBIERNO Y SOCIEDAD**

### **CONTRIBUCIONES PARA CAMPAÑAS POLÍTICAS**

<b>36 RESPECTO A LA FINANCIACION DE CANDIDATOS A CARGOS PUBLICOS Y DE PARTIDOS POLITICOS.</b>
<b>Etapa 1</b> Cuando financia, lo hace limitando la decisión a los miembros de la alta directiva, dentro de los parámetros establecidos por la legislación.
<b>Etapa 2</b> Cuando financia, se fundamenta en reglas y criterios definidos internamente, permitiendo al público interno el acceso a las informaciones sobre la decisión tomada.
<b>Etapa 3</b> 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) permitiendo el acceso a los grupos de interés a las informaciones, y requiriendo del financiado la respectiva comprobación y registro de la donación.
<b>Etapa 4</b> 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.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

### **CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍAS POR LA EMPRESA**

<b>37 RESPECTO A SU PAPEL EN LA CONSTRUCCION DE CIUDADANIA.</b>
<b>Etapa 1</b> Desarrolla actividades eventuales enfocadas en la educación para la ciudadanía, abordando derechos y deberes.
<b>Etapa 2</b> Desarrolla periódicamente actividades de educación para la ciudadanía y permite la libre discusión e intercambio de informaciones sobre temas políticos.
<b>Etapa 3</b> 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 consciente.
<b>Etapa 4</b> 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.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).



RSE

MARIANO JACQUET

## **PRÁCTICAS ANTICORRUPCIÓN Y ANTICOIMAS**

<b>38 EN RELACION CON AUTORIDADES, AGENTES Y FISCALES DEL PODER PÚBLICO, EN TODOS LOS NIVELES.</b>
<b>Etapa 1</b> Procura evitar situaciones que involucren favorecer a agentes del poder público, pero no tiene procedimientos formales ni comunicados de control y castigo.
<b>Etapa 2</b> Mantiene una postura reconocida por el público interno sobre la prohibición de favorecer directa o indirectamente a agentes del poder público.
<b>Etapa 3</b> Asume un compromiso público de combate a la corrupción y a la coima, adopta normas escritas (documento específico, código de ética) 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.
<b>Etapa 4</b> 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 disseminar el tema, y/o enseñar la utilización de herramientas relacionadas, etc.
<b>Nunca hemos tratado este asunto antes.</b>
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **LIDERAZGO E INFLUENCIA SOCIAL**

<b>39 BUSCANDO EJERCER SU CIUDADANIA POR MEDIO DE ASOCIACIONES Y FOROS EMPRESARIALES.</b>
<b>Etapa 1</b> Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionadas a la defensa y promoción de los intereses específicos de su ramo o sector de negocio.
<b>Etapa 2</b> Participa en comisiones y grupos de trabajo relacionados a cuestiones de interés público.
<b>Etapa 3</b> Participa activamente, contribuyendo con recursos humanos o financieros en procesos de elaboración de propuestas de interés público y de carácter socio ambiental.
<b>Etapa 4</b> Tiene miembros de su alta directiva involucrados en la articulación, viabilización y fortalecimiento de propuestas de carácter socio ambiental y en diálogo con autoridades públicas para su adopción.
Nunca hemos tratado este asunto antes.
No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).

## **PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS SOCIALES GUBERNAMENTALES**

<b>40 EN SU INVOLUCRAMIENTO CON LAS ACTIVIDADES SOCIALES REALIZADAS POR ENTIDADES GUBERNAMENTALES.</b>
<b>Etapa 1</b> Contribuye tan solo con el pago de impuestos.
<b>Etapa 2</b> 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.
<b>Etapa 3</b> Contribuye regularmente con recursos humanos, técnicos y financieros para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por entidades gubernamentales.
<b>Etapa 4</b> 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.



**RSE**

**MARIANO JACQUET**

No consideramos su aplicación en nuestra empresa (Justifique).



RSE

MARIANO JACQUET

## ANEXO II UBICACIÓN

La empresa se encuentra ubicada en San Lorenzo 464, Villa Regina, Río Negro, Argentina.



---

<sup>40</sup> Extraído de: "Google Earth".