

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

(RSE)

Teoría, tendencias y desafíos futuros para Bolivia

Presentación

Maximilian Hedrich
Representante de la KAS en Bolivia

Prologo

Iván Omar Velásquez Castellanos
Coordinador de la KAS en Bolivia

Autores

Daniel Atahuichi Quispe
Iván Omar Velásquez Castellanos
Javier Espada Valenzuela
Lilian Arzabe Villanueva

Editores Responsables

Maximilian Hedrich
Lilian Arzabe Villanueva
Iván Omar Velásquez Castellanos

Corección y Edición

Lilian Arzabe Villanueva
Iván Omar Velásquez Castellanos
Carlos Alfred

Fotos de la Tapa

Franziska Englert

Empresas e Instituciones que contribuyeron al Capitulo Quinto del libro

Banco Ganadero S.A.

Autor : Lic. Edgardo Cuéllar Crespo
Gerente de Marketing y Vocero oficial
Co – Autor : Lic. María Renee Hurtado
Responsable RSE
Colaboradores: Lic. Carlos Nürnberg
Gerente de Banca Productiva
Lic. Saulo Mostajo
Subgerente de Riesgo Integral
Contactos: ecuellar@bg.com.bo, mrhurtado@
bg.com.bo
www.bg.com.bo

Fundación VIVA - NUEVATEL PCS de Bolivia S.A.

Autor: Lic. Carla L.V. Aguirre Zapata
Administradora Nacional de Proyectos
Contacto: carla.aguirre@nuevatel.com
www.fundacionviva.org

Quinoa Foods Company SRL

Autor: Juan Pablo Seleme
Gerente General
Contacto: jpseleme@quinofoods.com
www.quinofoods.com

Cámara de Exportadores de Cochabamba - CADEXCO

Autor: Lic. Claribel Sandra Aparicio Ferreira
Gerente General Cámara de
Exportadores de Cochabamba
Co – Autor: Lic. Nisia Marilia Camacho Rojas
Responsable RSE
Co- Autor: José Díaz Leiva
Responsable de Producción Más
Limpia - PML y RSE
Contactos: gerencia@cadexco.bo, pml@cadexco.
bo, rse@cadexco.bo
www.cadexco.bo

Info RSE

Autor: Jannett Oporto Villegas
Directora Ejecutiva de infoRSE.
Contacto: info@infoRSE.com.bo
www.inforse.com.bo

AESA RATINGS Calificadora de Riesgo asociada a Fitch Ratings

Autor : Lic. Claudia Ballesteros Ocampo
Directora de Análisis de Desempeño
Social
Colaboradores: Lic. Cecilia Pérez Ordoñez
Directora General de Análisis
Lic. Fabiola Yáñez
Contactos: claudia.ballesteros@aesa-ratings.bo,
cperez@aesa-ratings.bo
fabiola.yanez@aesa-ratings.bo
www.aesa-ratings.bo

Fundación Konrad Adenauer (KAS), Oficina Bolivia

Av. Walter Guevara N° 8037, Calacoto
(Ex Av. Arequipa casi esquina Plaza Humboldt)
Teléfonos: (+591 2) 2776568 – 2776810 – 2125577
Casilla N°: 9284
La Paz – Bolivia
E-mail: info.bolivia@kas.de
Sitio Web: www.kas.de/bolivien

Depósito Legal

4-1-3505-15

Impresión

Editora Presencia SRL
Impreso en Bolivia – Printed in Bolivia

Esta publicación se distribuye sin fines de lucro, en el marco de la cooperación internacional de la Fundación Konrad Adenauer (KAS).

Los textos que se publican a continuación son de exclusiva responsabilidad de los autores y no expresan necesariamente el pensamiento de los editores o de la Fundación Konrad Adenauer (KAS). Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido con la inclusión de la fuente.

Contenido

| | |
|---|------------|
| Abreviaturas y Acrónimos..... | 6 |
| Presentación..... | 7 |
| Prologo..... | 8 |
| Capitulo Primero Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Principios Conceptuales y Fundamentos Teóricos..... | 11 |
| 1. Introducción..... | 11 |
| 2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Características sobresalientes..... | 15 |
| 3. Clasificación de Enfoques y Teorías en RSE..... | 18 |
| 4. La RSE y la Historia..... | 30 |
| 5. RSE y su Definición..... | 35 |
| 6. Aspectos Centrales de la RSE..... | 40 |
| 7. Principios, Estándares y Guías de Indices..... | 41 |
| 8. Factores a considerar al implementar la RSE..... | 48 |
| 9. Criticas a la RSE..... | 49 |
| 10. Referencias Bibliográficas..... | 50 |
| Capitulo Segundo Responsabilidad Social Empresarial (RSE): La Empresa Protagonista en RSE y sus Impulsores..... | 55 |
| 2.1 Introducción..... | 55 |
| 2.2 Significado de la RSE para la Sociedad..... | 58 |
| 2.3 Rol de la Empresa como Protagonista de la RSE..... | 59 |
| 2.4 Rol de Medios de Comunicación como Impulsores de la Transparencia..... | 63 |
| 2.5 Rol del Estado Plurinacional en el Contexto de la RSE..... | 65 |
| 2.6 Características de la Economía Social de Mercado como Modelo de Ordenamiento Económico Social..... | 68 |
| 2.7 Legislación Internacional: Unión Europea, Francia e India..... | 83 |
| 2.8 Legislación del Estado Plurinacional..... | 90 |
| 2.9 Referencias Bibliograficas..... | 94 |
| Capítulo Tercero Responsabilidad Social Empresarial (RSE): La Experiencia en América Latina La RSE en Argentina..... | 96 |
| 3.1 Introducción..... | 96 |
| 3.2 Europa y la RSE..... | 97 |
| 3.3 La RSE en América Latina: Argentina y la RSE..... | 98 |
| 3.3.1 La normatividad en Argentina..... | 98 |
| 3.3.2 Breve Historia de la RSE en Argentina..... | 100 |
| 3.3.3 Características iniciales de la RSE en Argentina..... | 100 |
| 3.3.4 La RSE en Argentina en el último periodo..... | 102 |
| 3.3.5 El Pacto Global en Argentina..... | 103 |
| 3.3.6. La institucionalidad en Argentina..... | 105 |
| 3.3.7 Avances e hitos importantes de la RSE en Argentina..... | 108 |
| 3.4. Referencias Bibliográficas..... | 109 |
| Capítulo Cuarto Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Lineamientos para una Gestión Sistémica de la RSE..... | 112 |
| 4.1 Introducción..... | 113 |
| 4.2 La RSE: como factor de Competitividad Empresarial..... | 114 |
| 4.2.1 Factores de la Competitividad Empresarial..... | 114 |
| 4.2.2 Enfoque Sistémico de Competitividad: Contexto de RSE y Sostenibilidad..... | 117 |
| 4.2.3 Beneficios Competitivos para la Empresa..... | 118 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.3.1 Beneficios al Interior de la Empresa | 119 |
| 4.2.3.2 Beneficios en el Entorno | 121 |
| 4.2.3.3 Beneficios Financiero - Económicos | 122 |
| 4.3 Elementos Fundamentales de un Sistema de Gestión RSE. Gobierno Corporativo y Política de Responsabilidad Social Empresarial | 124 |
| 4.3.1 Gobierno Corporativo con RSE | 127 |
| 4.3.1.1 Beneficios de un Gobierno Corporativo RSE efectivo | 129 |
| 4.3.1.2 Principios y lineamientos para lograr un Gobierno Corporativo con RSE..... | 129 |
| 4.3.2 Política de Responsabilidad Social Empresarial..... | 131 |
| 4.4 Modelo de Gestión RSE y Aportes de: Principios del Global Compact, ISO 26000 y Otros Estándares Estratégicos para la Sistematización y Gestión ISO 9001:2015 | 134 |
| 4.4.1 Etapas para construir un Modelo de Gestión que integre la RSE al Giro de Negocio | 137 |
| 4.4.2 Aporte Diferenciado de Normas y Estándares Internacionales..... | 147 |
| 4.5 Aportes de GRI G4 Para la Comunicación de Resultados de Gestión y Otros Estándares para Balances Sociales y/o de Sostenibilidad..... | 155 |
| 4.5.1 Marco de Reporte de Sostenibilidad según GRI G4..... | 156 |
| 4.5.2 Diferencias de Forma con la Versión GRI G3.1 y las oportunidades que brinda la Versión G4..... | 158 |
| 4.5.3 Diferencias de Fondo con la Versión GRI G3.1 | 162 |
| 4.5.4 Otros Modelos, que permiten contabilizar las Acciones RSE dentro de un Balance Social o de Sostenibilidad, para reflejar indicadores económicos financieros primarios de la Inversión Social..... | 165 |
| 4.6 Referencias Bibliográficas..... | 167 |

Capítulo Quinto Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

| | |
|---|-----|
| Práctica Empresarial RSE en el Mercado Boliviano | 172 |
| 5.1 Introducción..... | 173 |
| 5.2 Banco Ganadero S.A | 173 |
| 5.2.1 ¿Qué Acciones con elementos RSE están realizando?..... | 173 |
| 5.2.2. ¿Con qué Grupos de Interés están interactuando? | 177 |
| 5.2.3. ¿En qué Categorías RSE y Aspectos Materiales están impactando?..... | 178 |
| 5.2.4. ¿Bajo qué Estándares o Marco Legal están trabajando?..... | 178 |
| 5.3 Fundación VIVA - NUEVATEL PCS de Bolivia S.A. | 178 |
| 5.3.1. ¿Qué Acciones con elementos RSE están realizando?..... | 178 |
| 5.3.2. ¿Con qué Grupos de Interés están interactuando? | 180 |
| 5.3.3. ¿En qué Categorías RSE y Aspectos Materiales están impactando?..... | 181 |
| 5.3.4. ¿Bajo qué Estándares Internacionales o Marco Legal están trabajando?..... | 181 |
| 5.4 Quinoa Foods Company (QFC) SRL | 182 |
| 5.4.1. ¿Qué Acciones con elementos RSE están realizando?..... | 182 |
| 5.4.2. ¿Con qué Grupos de Interés están interactuando? | 182 |
| 5.4.3. ¿En qué Categorías RSE y Aspectos Materiales están impactando?..... | 182 |
| 5.4.4. ¿Bajo qué Estándares Internacionales están comunicando sus Impactos?..... | 183 |
| 5.5 Cámara de Exportadores de Cochabamba - CADEXCO | 183 |
| 5.5.1. ¿Qué Acciones con elementos RSE están realizando?..... | 183 |
| 5.5.2. ¿Con qué Grupos de Interés están interactuando? | 184 |
| 5.5.3. ¿En qué Categorías RSE y Aspectos Materiales están impactando?..... | 185 |
| 5.5.4. ¿Bajo qué Estándares y Normas Internacionales están integrando la RSE a sus procesos empresariales? | 185 |
| 5.5.5. ¿Bajo qué Estándares Internacionales están comunicando sus Impactos?..... | 186 |
| 5.6 INFO RSE: Una aproximación a acciones sociales y medioambientales, que comunican las empresas..... | 186 |
| 5.6.1. Los medios digitales y la comunicación de la RSE | 187 |
| 5.6.2. Análisis de noticias divulgadas a través de la plataforma virtual www.inforse.com.bo..... | 188 |
| 5.6.3. Principales hallazgos..... | 191 |
| 5.6 AESA Ratings: Resultados de la Calificación de Desempeño de Responsabilidad Social Empresarial en Entidades de Intermediación Financiera | 194 |

| | |
|--|-----|
| 5.6.1. Contexto | 194 |
| 5.6.2. Metodología de Calificación de Desempeño RSE (<i>DRSE</i>)..... | 195 |
| 5.6.3. Resultados | 197 |
| 5.6.3.1 Bancos Múltiples (<i>BM</i> s) | 198 |
| 5.6.3.2 Bancos PYMES (<i>BP</i> s)..... | 200 |
| 5.6.3.3 Instituciones Financieras de Desarrollo (<i>IFD</i> s)..... | 202 |
| 5.6.3.4 Cooperativas de Ahorro y Crédito (<i>COOP</i> s)..... | 203 |
| 5.6.4. Conclusiones..... | 204 |

Capítulo Sexto Responsabilidad Social Empresarial (*RSE*):

| | |
|--|-----|
| El Futuro de RSE en el Mercado Boliviano Conclusiones y Recomendaciones..... | 206 |
| 6.1 Introducción..... | 206 |
| 6.2 Conclusiones Capítulo Primero | 206 |
| 6.3 Conclusiones Capítulo Segundo | 212 |
| 6.4 Conclusiones Capítulo Tercero..... | 217 |
| 6.5 Conclusiones Capítulo Cuarto | 219 |
| 6.6 Conclusiones Capítulo Quinto | 225 |
| 6.7 Recomendaciones..... | 231 |

Abreviaturas y Acrónimos

| | |
|---------|---|
| AAS | Accountability Standard for Assurance |
| ASFI | Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero |
| AOD | Ayuda Oficial al Desarrollo |
| BRSAE | Balance de Responsabilidad Social y Ambiental |
| CAF | Corporación Andina de Fomento |
| CEPAL | Consejo Económico para América Latina |
| CPE | Constitución Política del Estado |
| CADEXCO | Cámara de Exportadores de Cochabamba |
| COBORSE | Corporación Boliviana de Responsabilidad Social Empresarial |
| EIF | Entidades de Intermediación Financiera |
| ESM | Economía Social de Mercado |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| IADM | Iniciativa de Alivio de Deuda Multilateral |
| ISO | International Organization for Standardization |
| IARSE | Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| ONG | Organización No Gubernamental |
| ODS | Objetivos de Desarrollo Sostenible |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico |
| ONU | Organización de Naciones Unidas |
| PAF | Puntos de Atención Financiera |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| PYME | Pequeñas y Medianas Empresas |
| QFC | Quinoa Foods Company |
| RSE | Responsabilidad Social Empresarial |
| RSC | Responsabilidad Social Corporativa |
| UE | Unión Europea |

Presentación

Libertad, justicia y solidaridad son los principios hacia los que se orienta el trabajo de la Fundación Konrad Adenauer (KAS). Con nuestro trabajo a nivel internacional pugnamos para que las personas puedan vivir independientes en libertad y con dignidad. Nosotros contribuimos a una orientación de valores para que Alemania pueda cumplir con su creciente responsabilidad en el mundo.

La temática de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es sin duda, uno de los pilares importantes de la cooperación y del trabajo de la Oficina Bolivia de la Fundación Konrad Adenauer (KAS). La RSE es un paradigma que nace del modelo alemán de Economía Social de Mercado (ESM) la cual está relacionada al rol y la responsabilidad que tienen las empresas ante la sociedad, sus empleados y el medio ambiente; este compromiso de ser “socialmente responsable” ha generado acercamientos importantes entre empresa, sociedad civil y los grupo de interés (*stakeholders*).

Por otro lado, los avances a nivel mundial en la temática son cada vez más claros en esta materia, teniendo ejemplos notorios de grandes empresas que han implementado importantes políticas corporativas relacionadas a una sociedad mejor y a un medio ambiente más sano. Asimismo, extensa literatura del campo de los negocios y de la administración de empresas resalta el hecho que los esfuerzos realizados por la empresa en el área de la RSE, primero son reconocidos por la sociedad civil y segundo habitualmente son recompensados por sus clientes y/o consumidores.

En Latinoamérica en general y en Bolivia en particular, la RSE se encuentra en una etapa de formación, construcción y crecimiento. En sus inicios la RSE se resumía solo a aspectos de filantropía, hoy por hoy, cada vez más instituciones y empresas se encuentran en la necesidad de implementar modelos de gestión basados en RSE, siguiendo normas y estándares europeos, tomando en cuenta los beneficios que contrae la misma al Estado y la sociedad en su conjunto.

En Bolivia, se podría decir que la RSE se está socializando y se esta volviendo más estratégica a nivel empresarial; y en algunos casos algunas empresas caen en la equivocación de confundir filantropía o acción social con gestión de la RSE. En todo caso, es altamente gratificante ver que cada vez existe un mayor interés del empresariado boliviano por conocer los objetivos y metas de la RSE.

La Oficina Bolivia de la KAS este año tomó la decisión de elaborar un estudio relacionado a la RSE para establecer el estado del arte de la temática, analizar y evaluar la legislación boliviana e internacional relacionada con la RSE y explorar a nivel empírico lo que las empresas bolivianas hacen al respecto. Esta publicación también contiene los avances y las experiencias de la RSE de varios países su avance normativo en dicha materia; asimismo, la publicación hace una importante revisión sobre la práctica empresarial basada en RSE en el mercado Boliviano: las acciones que se están realizando en la actualidad y un análisis de los grupos de interés que están interactuando sobre la temática.

Finalmente, quisiera dar las gracias a la Dra. Lilian Arzabe, Daniel Atahuichi y Javier Espada quienes son autores y contribuyeron en este libro, asimismo, agradecer al Dr. Iván Velásquez Castellanos autor y coordinador de esta publicación, la cual esperamos pueda ser mucha ayuda para empresarios, investigadores, universidades e instituciones bolivianas relacionadas con la temática.

Noviembre, 2015

Maximilian Hedrich
Representante de la KAS en Bolivia

Prologo

En América Latina la filantropía ha sido una característica que ha dominado las actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del sector empresarial. Generalmente el modelo de empresa latinoamericano está caracterizado por ser familiar en su estructura, en dimensión son pequeñas y medianas empresas y a principios del siglo XIX tuvieron la influencia de inmigrantes alemanes, árabes, italianos, españoles y portugueses.

La RSE en América Latina como concepto y práctica empresarial ha mostrado un crecimiento interesante y constante en todos los países de la región, la empresa latinoamericana cada vez más está trabajando en programas de RSE orientados a nivel interno a sus trabajadores o en el ámbito externo en programas a vulnerables y discapacitados u orientados simplemente a la sociedad en la que se desenvuelve la empresa. Sin embargo, hay que reconocer que su práctica no es extendida a todos los sectores empresariales y en muchos casos en Latinoamérica el modelo de empresa clásico no contempla prácticas de RSE socialmente responsables.

La Oficina Bolivia de la Fundación Konrad Adenauer (KAS), viene trabajando la temática por más de una década ya que la RSE forma parte del modelo alemán de Economía Social de Mercado (ESM). Todos los años una temática especial es publicada por la KAS Oficina Bolivia y este año estuvo dedicada a la RSE para que sea de utilidad en el ámbito empresarial tanto privado como público, como también para la academia para que sea un instrumento de consulta.

La presente publicación “*Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Teoría, tendencias y desafíos futuros para Bolivia*”, tiene por objetivo describir, analizar y evaluar desde una perspectiva crítica y propositiva la RSE como concepto, definición y modelo corporativo de negocios. También tiene el objetivo de identificar los diferentes escenarios en los que la empresa boliviana se desenvuelve como actor y protagonista en términos de su responsabilidad ante la sociedad y su entorno.

La visión moderna de la RSE no ve las acciones filantrópicas como el fin último de las organizaciones. Al contrario, la preocupación principal es por el desarrollo de acciones durante los procesos productivos en que una empresa es responsable con trabajadores, proveedores y cualquier otro interesado que participe o se vea afectado por el proceso de transformación que genere una empresa. Es así, como aparecen nuevas definiciones de RSE que abarcan intereses mucho más globales como por ejemplo la RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés, como los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a quienes puede afectar las políticas y prácticas corporativas.

Sin duda, el creciente interés por la RSE ha dado origen a un diálogo importante entre los diferentes sectores de la sociedad civil: Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), administraciones gubernamentales (*gobierno*), academia (*universidades*), sector empresarial (*público y privado*) y trabajadores, alrededor de lo que significa en la práctica que una compañía sea socialmente responsable, dando lugar a una gran diversidad de guías, códigos de conducta, indicadores y procesos de planificación. Para la RSE la ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional centrado en el simple cumplimiento de las exigencias legales hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en valores y principios de negocio. Los valores éticos deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo establece sus relaciones con los públicos interesados. Entre esos valores éticos se destacan la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura.

La RSE es ética corporativa pero también es Derechos humanos, trabajo y empleo de calidad y calidez, es el respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.

El tema ambiental es un componente intrínseco de la RSE, la administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente en la eficiencia y uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos. Actualmente se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales por los cuales son inmediata y directamente responsables, y que reconozcan cómo dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales del entorno. A las compañías se les insta entonces a participar activamente en los asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus empleados como para las comunidades. Además, la RSE motiva a las compañías a reconocer y manejar su rol en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad.

Asimismo, la RSE motiva a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. Algunas compañías han tomado la delantera al establecer estándares sociales y ambientales y sistemas de monitoreo para sus proveedores.

En lo que corresponde a la Filantropía e inversión social muchas compañías han descubierto que una política “*filantrópica*” paternalista y estrecha, basada en realizar donaciones en dinero, no responde a lo que la sociedad espera de ellas en materia de responsabilidad, ni garantiza que esas contribuciones voluntarias produzcan resultados sostenibles. La RSE motiva a las compañías a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades, tales como la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que coadyuven al bienestar económico y social de las comunidades vecinas.

La RSE es también transparencia y rendición de cuentas, ya que insta a las compañías a asegurarse de que todos los niveles de la jerarquía de la empresa —desde los empleados hasta la junta directiva— adopten los valores y principios establecidos y se responsabilicen de su cumplimiento. Los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RSE y medir y reportar sus efectos. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados.

La publicación está compuesta por seis capítulos, en el primero se abordan elementos teóricos de la RSE: el estado del arte, sus principios fundamentales y aspectos esenciales y la revisión de la literatura respectiva. En el segundo capítulo se analiza el rol de las empresas como protagonistas de la RSE, el rol del Estado o Gobierno y de los Medios de Comunicación como Impulsores de la RSE. En la tercera parte de la publicación se analiza la experiencia en América Latina y la RSE en Argentina como caso de estudio para identificar lo que a nivel internacional y regional se está haciendo en materia de RSE.

El capítulo cuarto aborda los Lineamientos para una Gestión Sistémica de la RSE. Posteriormente el capítulo quinto es especialmente importante ya que tiene ejemplos importantes de la Práctica Empresarial RSE en el Mercado Boliviano con ejemplos de empresas concretos tales como: Banco Ganadero S.A., Fundación VIVA, Quinoa Foods Company S.R.L., CADEXCO, Info RSE y AESA Ratings. Finalmente el capítulo sexto está dedicado a las conclusiones y recomendaciones. Esperemos que esta publicación, sea de utilidad a empresas bolivianas tanto públicas como privadas, a la academia y al público en general.

Noviembre, 2015

Iván Omar Velásquez Castellanos
Coordinador de la KAS en Bolivia

Capítulo Primero

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Principios Conceptuales y Fundamentos Teóricos

Iván Velásquez Castellanos¹
Daniel Atahuichi Quispe²

Resumen

La responsabilidad Social Empresarial (RSE) se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa. El presente capítulo tiene el objetivo de hacer una revisión de la literatura sobre sus avances y principales principios conceptuales y fundamentos teóricos. Se establece que la RSE es un concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas que la sociedad tiene de las empresas en un momento dado del tiempo, se analiza su historia y la teoría a la luz de los principales avances teóricos sobre la temática como también sus principales críticas.

Palabras Clave: RSE, teoría, historia, aspectos conceptuales, principios fundamentales.

1. Introducción

En América Latina en general y en Bolivia en particular la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Corporativa (RSC) se ha universalizado como concepto y se ha evidenciado desde el inicio de los 90 's un crecimiento importante de la RSE en las actividades empresariales en todos los países de la región, en algunos casos se ha generado normativa y en otros se han creado instituciones y asociaciones que promueven las prácticas de RSE. Dentro de los países más destacados se encuentran Argentina, Chile y Brasil quienes han sido precursores en la incorporación de la RSE mediante sus modelos de gestión, los cuales les ha permitido convertirse en claros exponentes, en el ejercicio y práctica de la misma.

La literatura sobre la temática establece que existen diferentes definiciones de RSE entre las que se destaca en Europa la propuesta elaborada en el llamado “*Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*” publicado por la Comisión Europea en el 2001, como resultado del mandato realizado en el Consejo Europeo de Lisboa celebrado en marzo del 2000, donde se establece que:

Se trata esencialmente de „un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio“ y se define como „la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores“.

¹ Economista y Administrador de Empresas. Máster en Comercio Internacional (MCI). Obtuvo su doctorado (Ph.D.) en la Georg-August Universität Göttingen en Alemania. Investigador Senior del Zentrum für Entwicklungsforschung (ZEF) dependiente de la Friedrich-Wilhelms Universität Bonn en Alemania. En la actualidad es Coordinador del Programa para Bolivia de la Konrad Adenauer Stiftung (KAS). Comentarios a: velasquezivanomar@gmail.com; ivan.velasquez@kas.de.

² Candidato al Doctorado en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). Posee una Maestría en Administración y Organización de Empresas con Especialidad en Finanzas Públicas del Tecnológico de Monterrey y la Escuela Militar de Ingeniería (EMI). Consultor e Investigador Senior.

Según se indica en la mencionada publicación, el porvenir de la Unión Europea está en alcanzar un nivel suficiente de bienestar social y de progreso para todos sus ciudadanos. Por lo que se puede establecer que el concepto de “Responsabilidad Social” está relacionado con la parte de la actividad voluntaria de las empresas relativa a la mejora de la sociedad a la que pertenecen y a la preocupación por el medio ambiente en el que se encuentran.

Es por esa razón que, un mayor número de empresas de diferentes sectores del ámbito empresarial reconocen abiertamente su responsabilidad social y la consideran parte de su identidad corporativa, esta responsabilidad debe expresarse a nivel interno y externo a la organización ya sea frente a sus propios empleados y trabajadores como también frente a todos los actores externos y stakeholders que se encuentran en el ámbito externo a la organización.

En varios países ya se han tomado diferentes medidas para la regulación de la presentación de datos relativos a la responsabilidad social de las empresas. Tal es el caso de Francia, con la iniciativa legal propuesta ya en el año de 1977 en la que se aprobó por parte de la Asamblea Nacional el proyecto de “Ley sobre Balance Social”. El cual se trataba de una iniciativa legal que obligaba a las empresas de más de 300 empleados a tener que presentar anualmente datos acerca de su actuación frente a temas de índole social, recogidos en una serie de indicadores (*indicadores sociales*).

Una segunda iniciativa a destacar es el caso del Reino Unido, donde en Junio de 2002 la Cámara de los Comunes aprobaba la „Corporate Responsibility, Act³”, norma de aplicación para todas las compañías que operan en el Reino Unido y que determina nuevas obligaciones en materia de transparencia informativa. Según esta Norma, las compañías están llamadas a la elaboración y publicación de informes de „Triple Bottom line–Triple resultado“, reflejando sus resultados anuales en los distintos ámbitos que constituyen lo que se denomina Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que abarca conceptos financieros, sociales y medioambientales, con la consulta de los correspondientes stakeholders (*grupos de interés de la organización*) para configurar dicha información.

Cuadro No 1
Experiencias Internacionales y RSE

| País | Documento | Característica |
|---------------|-------------------------------|---|
| Francia | Ley sobre el Balance Social | Obliga a las empresas de más de 300 empleados a tener que presentar anualmente datos acerca de su actuación frente a temas de índole social, recogidos en una serie de indicadores (<i>indicadores sociales</i>). |
| Reino Unido | Corporate Responsibility, Act | Determina nuevas obligaciones en materia de transparencia informativa. Según esta Norma, las compañías están llamadas a la elaboración y publicación de informes de „Triple Bottom line–Triple resultado“, reflejando sus resultados anuales en los distintos ámbitos que constituyen lo que se denomina Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que abarca conceptos financieros, sociales y medioambientales. |
| Unión Europea | Informe Winter | Aconsejaba a los Estados Miembros la elaboración de un “Código Nacional de Buen Gobierno” para las empresas cotizadas en Bolsa. |
| España | Informe Olivencia | Elaboración de un código ético para las empresas. |
| Sudáfrica | Informe King II | Hace hincapié en que las prácticas de gobierno corporativo deben atender las demandas de los distintos grupos de stakeholders a través de la elaboración de la triple bottom line (<i>informes que recogen información financiera, medioambiental y social</i>). |

Elaboración: Propia de los autores.

³ Ver publicación en: <http://www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm200102/cmbills/145/2002145.pdf>

Sin duda, la preocupación acerca de estos temas de índole social y medioambiental, es la que genera una demanda de información, la cual establece la necesidad de contar con un documento en el que se recoja dicha información demandada por la sociedad y que debe ser ofrecida por las empresas, esto es lo que se conoce como *Responsabilidad Social*⁴.

En la Unión Europea se presentó el 4 de Noviembre del año 2002 el “Informe Winter”, que aconsejaba a los Estados Miembros la elaboración de un “Código Nacional de Buen Gobierno” para las empresas cotizadas. En España esta recomendación se tradujo en la creación de la llamada “Comisión Aldama”, que continuó con el trabajo realizado por la “Comisión Olivencia”, que en 1998 dio lugar a la elaboración de un código ético para las empresas, el “Informe Olivencia”, y que ha desembocado en el “Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas” (conocido como Informe Aldama) y en la elaboración de un Libro Blanco sobre la Contabilidad de la Empresa.

En Sudáfrica, es importante mencionar al „Informe King II“, código de gobierno de las empresas sudafricanas que cotizan en la bolsa, que hace hincapié en que las prácticas de gobierno corporativo deben atender las demandas de los distintos grupos de stakeholders a través de la elaboración de la triple bottom line (*informes que recogen información financiera, medioambiental y social*).

El Libro Verde busca: “iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional”. Asimismo según la mencionada publicación, en el concepto de RSE o RSC, se debe distinguir una dimensión interna y otra externa⁵. Es decir al interior de la empresa (*ámbito interno*), las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud, la seguridad y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver sobre todo con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. En este sentido el ámbito interno de la empresa es el que mencionamos a continuación:

1. **Gestión de Recursos Humanos:** Prácticas responsables de contratación de personal, en particular las no discriminatorias (*minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas*). Respecto al aprendizaje, las empresas deben contribuir a definir mejor las necesidades de formación mediante una asociación estrecha con los agentes locales que diseñan los programas de educación y formación.
2. **Salud y seguridad en el lugar de trabajo:** A medida que aumentan los esfuerzos por mejorar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y la calidad de los productos y servicios ofrecidos, se multiplican las presiones para que en el material promocional se la empresa se mida, documente y comunique dicha calidad.
3. **Adaptación al cambio:** La amplia reestructuración que tiene lugar en Europa y a nivel internacional debido a la crisis internacional establece la preocupación entre los trabajadores y otros interesados. Son pocas las empresas que no necesitan una reestructuración, acompañada a menudo de una reducción de plantilla; reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones.

⁴ La necesidad de la generación de información dio paso al “Balance Social”, entendido como tal un documento mediante el cual las empresas ofrecen datos referentes a su responsabilidad social.

⁵ LIBRO VERDE. Unión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. <http://europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm>

4. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales: La disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes pueden reducir el impacto sobre el medio ambiente; también puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. La política integrada de productos (*PIP*) se basa en el análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo su ciclo vital, e incluye un diálogo entre las empresas y otros agentes interesados para determinar el planteamiento más rentable.

En el ámbito medioambiental puede ser considerada un marco sólido para el fomento de la responsabilidad social de las empresas.

Respecto a la dimensión externa de la Responsabilidad Social, ésta se extiende hasta las comunidades locales incluyendo, además de los trabajadores y accionistas, a otros actores tales como socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente, a continuación mencionamos algunos aspectos clave de la dimensión externa de la empresa:

- 1. Comunidades o municipios locales:** La responsabilidad social de las empresas abarca la integración de las mismas en su entorno local, ya sea a nivel europeo o mundial. Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, proporcionando puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. El establecimiento de relaciones positivas con la comunidad o municipio local y la consiguiente acumulación de capital sociales importante especialmente para las empresas no locales.
- 2. Socios comerciales, proveedores y consumidores:** Los efectos de las medidas de responsabilidad social de la empresa no se limitarán a ésta, sino que afectarán también a sus socios económicos. Como parte de su responsabilidad social, se espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean.
- 3. Problemas ecológicos mundiales:** Debido al efecto transfronterizo de muchos problemas medioambientales relacionados con las empresas y a su consumo de recursos en el mundo entero, éstas son también actores en el medioambiente mundial. Pueden tratar de obrar con arreglo a su responsabilidad social tanto a nivel europeo como internacional.

La Unión Europea, según se indica en el citado Libro Verde, está interesada en la responsabilidad social de las empresas en la medida en que ésta puede contribuir positivamente al objetivo estratégico establecido en Lisboa, que es „convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social“. Este interés también se pone de manifiesto con la redacción de la Norma SA8000 cuyo fin es el manejo de la responsabilidad social de la compañía que la aplique. Aunque la responsabilidad social sólo puede ser asumida por las empresas, las demás partes interesadas, en particular los trabajadores, los consumidores y los inversores pueden desempeñar un papel fundamental instando a las empresas a adoptar prácticas socialmente responsables.

2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Características sobresalientes

Extensa literatura del campo de los negocios y de la administración de empresas resalta el hecho que los esfuerzos realizados por la empresa en el área de la RSE, primero son reconocidos por la sociedad civil y segundo habitualmente son recompensados por sus clientes y/o consumidores literatura relacionada con esta evidencia se encuentra en Bhattacharya y Sen, 2004⁶, Becker-Olsen, Cudmore y Hill, 2006⁷; Cervera, 2007⁸; Fernández y Merino, 2005⁹; Levy, 1999¹⁰.

La teoría contemporánea del Marketing establece que la RSE fortalece la imagen corporativa de la empresa tanto a nivel interno como externo ello permite que la empresa logre un mejor posicionamiento con respecto de la competencia (Ellen, Webb y Mohr, 2006¹¹; Endacott, 2004¹²).

Asimismo, con respecto al entorno de la empresa la RSE hace que el prestigio y la reputación empodere las actividades del negocio, como se sabe la reputación es la consideración, opinión o estima que se tiene a alguien o algo (Cochran y Wood, 1984¹³; Fombrun y Shanley, 1990¹⁴).

Los aspectos anteriormente mencionados han fomentado a que con mayor intensidad las organizaciones modernas establezcan sus agendas de trabajo y estrategias de negocios bajo los principios de la RSE (Comisión Europea, 2001¹⁵; Lichtenstein, Drumwright y Braig, 2004¹⁶; Fernández y Merino, 2005¹⁷; Luo y Bhattacharya, 2006¹⁸; Sen y Bhattacharya, 2001¹⁹).

Para Tixier, 2004²⁰; Smith, 2003²¹ la RSE se encuentra hoy por hoy incluida en las agendas de la ciencia empresarial, mercadotecnia y estrategias de negocios cada vez con mayor intensidad.

⁶ Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.

⁷ Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A. y Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.

⁸ Cervera, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa. Aportaciones desde la disciplina del marketing. En P. Giménez, C. de la Calle, y L. Climent (Eds.). *Persona y sociedad. Las dos caras del compromiso* (pp. 131-139). Madrid, España: Universidad Francisco de Vitoria y Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Santander.

⁹ Fernández, D. y Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.

¹⁰ Levy, R. (1999). *Give and take: a candid account of corporate philanthropy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

¹¹ Ellen, P. S., Webb, D. J. y Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.

¹² Endacott, R. W. J. (2004). Consumer and CRM: a national and global perspective. *The Journal of Consumer Marketing*, 21(2/3), 183-189.

¹³ Cochran, P. L. y Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.

¹⁴ Fombrun, C. J. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.

¹⁵ Comisión Europea. (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica: Comisión de las Comunidades Europeas.

¹⁶ Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E. y Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.

¹⁷ Fernández, D. y Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.

¹⁸ Luo, X. y Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.

¹⁹ Sen, S. y Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.

²⁰ Tixier, M. (2004). Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale? Les années 2000: un tournant dans l'entreprise. *Revue Française du Marketing*, 200(5/5), 13-26.

²¹ Smith, C. N. (2003). Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52-76.

Pese a los avances en reconocimiento, imagen posicionamiento, prestigio entre otros que trae las actividades de RSE en la organización, todavía no existen estudios sobre el impacto o repercusiones a nivel cuantitativo que estén centradas en el comportamiento de los consumidores (Maignan y Ferrell, 2004²²), falta evidencia empírica y la información es heterogénea por sector o actividad económica y se reconoce que aún es insuficiente (Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen, 2005²³).

Por lo tanto, poco se sabe sobre el significado de la RSE para los stakeholders²⁴ o grupos de interés y también sobre el impacto de las actividades de la RSE en la sociedad en su conjunto (Bigné, Andreu, Chumpitaz y Swaen, 2006²⁵; Bigné et al., 2005²⁶; García de los Salmones, Herrero y Rodríguez del Bosque, 2005²⁷; Maignan y Ferrell, 2003²⁸; Sen y Bhattacharya, 2001²⁹; Swaen, Chumpitaz, Bigné y Andreu, 2003³⁰) y sobre la influencia que las dimensiones de la RSE tienen sobre el posicionamiento y la imagen corporativa (Ellen et al., 2006³¹; Endacott, 2004³²; McEnally y de Chernatony, 1999³³) y sobre la reputación de la empresa a nivel interno y externo (David, Kline y Dai, 2005³⁴).

Sin embargo, pese a la necesidad de mayor y mejor evidencia empírica no se niega el hecho del efecto positivo de la RSE en diferentes niveles, algunas investigaciones han demostrado la influencia positiva que la RSE ejerce sobre algunas variables relativas al comportamiento del consumidor, tales como las actitudes y comportamiento hacia la empresa y su marca (Brown y Dacin, 1997³⁵; Creyer y Ross, 1997³⁶; Fombrun y Shanley, 1990³⁷; Sen y Bhattacharya, 2001³⁸; van Herpen, Pennings y Meulenberg,

²² Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.

²³ Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 2005 (5), 14-27.

²⁴ Stakeholder: Significa en español: "participante", "inversor", "accionista". Y es que desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa. El término Stakeholder lo acuñó R. Edward Freeman y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. En términos simples, los stakeholders pueden ser definidos como todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Así por ejemplo, los dueños de una compañía, sus trabajadores, la comunidad donde ésta opera y sus proveedores, entre otros forman parte de este grupo.

²⁵ Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. *ESIC Market*, 6(597), 163-189.

²⁶ Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 2005 (5), 14-27.

²⁷ García de los Salmones, M. d. M., Herrero, Á. y Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.

²⁸ Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.

²⁹ Sen, S. y Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.

³⁰ Swaen, V., Chumpitaz, R., Bigné, E., y Andreu, L. (2003). Being a socially responsible company: what does it mean for European young consumers? Documento presentado en la 32nd European Marketing Academy Conference. Glasgow, UK: University of Strathclyde.

³¹ Ellen, P. S., Webb, D. J. y Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.

³² Endacott, R. W. J. (2004). Consumer and CRM: a national and global perspective. *The Journal of Consumer Marketing*, 21(2/3), 183-189.

³³ McEnally, M. R. y de Chernatony, L. (1999). The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations. *Academy of Marketing Science Review*, 1999(2), 1-26.

³⁴ David, P., Kline, S. y Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: a dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.

³⁵ Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.

³⁶ Creyer, E. H. y Ross, W. T. J. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *The Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.

³⁷ Fombrun, C. J. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.

³⁸ Sen, S. y Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.

2003³⁹), la evaluación y análisis general de la compañía (Lichtenstein et al., 2004⁴⁰; Mohr y Webb, 2005), la identificación consumidor-empresa y su rol en la sociedad (Bhattacharya y Sen, 2003⁴¹; Currás, 2007⁴²), y aun la imagen y la lealtad a la marca (García de los Salmones, Rodríguez del Bosque y San Martín, 2007⁴³), de manera general los factores y variables mencionadas no han sido estudiadas y evaluadas en forma simultánea a la luz de la RSE, asimismo, las influencias de la RSE sobre la imagen de la marca y la reputación de la empresa, si bien se sabe que influyen positivamente al interior de la organización esta no fue estudiada a profundidad.

En lo que corresponde a las dimensiones de RSE, dada la multiplicidad de teorías y enfoques teóricos sobre RSE (Alvarado, 2007⁴⁴), existen varios marcos referenciales útiles para explicar el concepto y sus dimensiones. De acuerdo con Carroll (1979⁴⁵, 1991⁴⁶ y 1999⁴⁷), la RSE puede ser definida como un concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo. Según dicho modelo, las dimensiones de la RSE son cuatro y dependen sucesivamente unas de otras.

1. En primer término se halla la dimensión económica, que se refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas sean rentables y que obtengan utilidades –como incentivo y recompensa a su eficiencia y eficacia– mediante la producción y venta de bienes y servicios;
2. Después se encuentra la dimensión legal, entendida como las expectativas de la sociedad de que las empresas alcancen sus objetivos económicos sujetándose al marco jurídico establecido;
3. En tercer lugar está la dimensión ética, referida a las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas;
4. Y finalmente viene la dimensión discrecional o filantrópica, relativa a las expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles (*o actividades*) que satisfagan las normas sociales.

Tal como expusieron en su momento Sethi (1979⁴⁸) y Maignan y Ferrell (2003⁴⁹), a partir de este modelo es posible deducir que el común denominador de las dimensiones de la RSE es la congruencia entre las expectativas que la sociedad tiene sobre el comportamiento de los negocios y el accionar real o percibido de estos (Cervera, 2007⁵⁰).

³⁹ Van Herpen, E., Pennings, J. M. y Meulenbergh, M. (2003). Consumers' evaluations of socially responsible activities in retailing. (*Mansholt Working Papers MWP-04*) Disponible en: http://www.sls.wau.nl/mi/mgs/publications/Mansholt_Working_Papers/MWP_04.pdf

⁴⁰ Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E. y Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.

⁴¹ Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2003). Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.

⁴² Currás, R. (2007). Comunicación de la responsabilidad social corporativa: imagen e identificación con la empresa como antecedentes del comportamiento del consumidor. Tesis doctoral no publicada. Universitat de València, España.

⁴³ García de los Salmones, M. d. M., Rodríguez del Bosque, I., y San Martín, H. (2007). The corporate social responsibility as a marketing tool: influence on consumer behaviour in services sector. Documento presentado en el International Congress on Marketing Trends. Paris: University Ca' Foscari Venezia / Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, Francia.

⁴⁴ Alvarado, A. (2007). Marketing y Responsabilidad Social Empresarial: un mapa de navegación. *Teoría y Praxis*, 4, 113-148.

⁴⁵ Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 17.

⁴⁶ Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

⁴⁷ Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

⁴⁸ Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *The Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.

⁴⁹ Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.

⁵⁰ Cervera, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa. Aportaciones desde la disciplina del marketing. En P. Giménez, C. de la Calle, y L. Climent (Eds.). *Persona y sociedad. Las dos caras del compromiso* (pp. 131-139). Madrid, España: Universidad Francisco de Vitoria y Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Santander.

3. Clasificación de Enfoques y Teorías en RSE

La literatura ha establecido sin lugar a dudas diferentes clasificaciones de las teorías y enfoques de RSE entre ellos tenemos a Lantos (2001⁵¹) que analiza cuatro benchmarks de compromiso de recursos en actividades de responsabilidad social:

1. **Visión de generación de ganancias como fin único:** La misma está encuadrada en el ámbito económico de la RSE, en donde la generación de ganancias es el fin único de la empresa y su único deber con la sociedad es respetar las leyes vigentes (*normas explícitas*). Aquí la idea es generar el máximo de utilidades mientras se respeten las leyes.
2. **Visión de generación de ganancias en un ámbito limitado:** La segunda corresponde también es una visión económica de la RSE, pero además de cumplir la ley, la empresa se entiende como una entidad que respeta tanto las leyes como las normas tácitas dadas por el entorno en que se desenvuelve.
3. **Visión de bienestar social:** En esta visión se lleva la ética a un nivel superior, donde la empresa debe estar consciente del daño que puede causar a la sociedad y hacerse responsable de él (*gestión de externalidades negativas*), integrando en esta visión las relaciones existentes con los diversos grupos de interés de una empresa.
4. **Visión de empresa al servicio de la comunidad:** esta visión corresponde a una visión altruista donde la empresa debe usar sus recursos de la manera más eficiente con el fin de generar bienestar en la sociedad (*derramar beneficios sociales*).

Por otro lado Carroll (1991⁵²), por ejemplo, explica que es posible distinguir al menos cuatro tipos de acciones en responsabilidad social que gestionan las empresas: Responsabilidades Económicas, Legales, Éticas y Filantrópicas.

A las dos clasificaciones anteriores se suma una tercera clasificación (Garriga y Melé, 2004⁵³) que se caracteriza por su rigurosidad formal y amplio poder explicativo. Esta última clasificación analiza distintos trabajos de RSE en torno a cuatro grupos de teorías: Instrumentales, Integradoras, de Carácter Político, y sobre Ética y Moral.

A. Primer Enfoque: Teorías Instrumentales

Las Teorías Instrumentales apuntan al estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial (Friedman, 1970⁵⁴; Murray y Montanari, 1986⁵⁵; Litz, 1996⁵⁶; Porter y Kramer, 2002⁵⁷; entre otros).

⁵¹ Lantos, G. (2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", Journal of Consumer Marketing, Vol. 18 NO.7, pp. 595-630.

⁵² Carroll, A.B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders". Business Horizons, July/August, pp. 39-48.

⁵³ Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: mapping the territory". Journal of Business Ethics, Vol. 53 Nos 1/2, pp. 51-71.

⁵⁴ Friedman, C. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". Times Magazine, September 13th, New York.

⁵⁵ Murray, K., Montanari, J. (1986). "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". Academy of Management. The Academy of Management Review. Briarcliff Manor: Oct 1986. Vol. 11, Iss. 4; pg. 815.

⁵⁶ Litz, R. (1996). "A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets", Journal of Business Ethics; Dec 1996; 15, 12; pg. 1355.

⁵⁷ Porter, M. y M.R. Kramer (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, Diciembre, 56-68.

Para este primer enfoque, las empresas buscarían desarrollar actividades de RSE siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Bajo este enfoque, existe una relación directa entre RSE y creación de riqueza y sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa al momento de llevar a cabo el negocio.

La posición teórica de Milton Friedman⁵⁸ (1970) están circunscritas a su trabajo: “*The social responsibility of business is to increase its profits*” donde establece que la responsabilidad social debe recaer directamente en los individuos en sí, y no en las empresas propiamente tales, es decir, establece que la responsabilidad social entendida como una forma de generar bienestar más allá de las fronteras de la empresa no corresponde en ningún caso una obligación para la empresa ni tampoco un beneficio para ella. Según Friedman, la única obligación o responsabilidad social que posee y debe poseer una empresa es la maximización de la riqueza para sus accionistas, dentro del marco legal y las reglas del juego que hayan sido acordadas entre las partes.

Para Murray, K. y Montanari, J. (1986) que tienen una visión de marketing causa-efecto, relacionan el desarrollo de actividades altruistas con el fin de mejorar la imagen y reputación de las empresas. Los autores establecen en su artículo “*Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theories*” una conceptualización de las actividades socialmente responsables. En él, los autores básicamente proponen que las actividades de RSE deben ser generadas para obtener un efecto positivo sobre la reputación empresarial, por lo que el desarrollo de actividades socialmente responsables se justifica sólo en la medida que generen un retorno asociado a mejoras en la marca de una empresa.

En este sentido, la ejecución de actividades socialmente responsables con la intención de mejorar la percepción del cliente, es considerada por los autores como un intercambio, en el sentido de que se entregará responsabilidad social a cambio de que los clientes entreguen una percepción de productos de mayor calidad, valoración de marca y mejora en la reputación, entre otros aspectos. Las empresas al ser responsable socialmente obtienen una mejor imagen, buena reputación, sentido de lealtad, respeto y responsabilidad.

El punto medular de la propuesta de Murray y Montanari (1986) radica en la idea de que, tanto las políticas sociales corporativas, así como el comportamiento empresarial, se prestan para ser analizadas como un producto, el cual es ofrecido implícitamente por las empresas a sus grupos de interés y son, por tanto, el foco de un intercambio de procesos entre una empresa y la sociedad. Conceptualmente, esto lo definen como “*Marketing Approach to Responsive Management*” (MARM), el cual representa un modelo que responde a los intereses de la organización y de su público objetivo. El modelo MARM consiste en generar valor de largo plazo a partir de la realización de actividades de responsabilidad social, todo esto mirado desde el punto de vista del marketing. Esta idea busca atraer y retener consumidores y apoyo social, los cuales agregarán valor a la organización en la medida de que aumenten sus valores intangibles, tales como marca o reputación.

Por otro lado, Litz, R. (1996⁵⁹) establece un proceso de percepción, deliberación y capacidad de adaptación para definir recursos y capacidades sociales que pueden generar ventajas competitivas para las empresas.

Es decir, la idea fundamental de esta vertiente es que existen capacidades dinámicas, con las cuales se pueden crear nuevos recursos, modificarlos, combinarlos o integrarlos, para evolucionar y crear nuevas estrategias generadoras de valor.

⁵⁸ “*The business of business is business*”, El negocio de los negocios son los negocios (Milton Friedman).

⁵⁹ Litz, R. (1996). “*A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets*”, Journal of Business Ethics; Dec 1996; 15, 12; pg. 1355.

Según Lutz, la gestión de los recursos organizacionales bajo el desarrollo de acciones en RSE permite la mejor utilización del recurso conocimiento dentro cada relación empresa-grupos de interés. Se cree que la gestión del conocimiento amparada por actividades responsables genera un proceso de compartir para aprender y aprender para otra vez compartir, alimentando una espiral interminable de generación de conocimiento y de mayor desarrollo competitivo.

El concepto general del estudio de Lutz (1996) es que las estructuras y capacidad de adaptación de las empresas serán las que permitirán conseguir beneficios no sólo económicos, sino que también un desarrollo sustentable de la empresa y su entorno. Hacer el bien con sus grupos de interés le traerá más conocimientos – recursos — con los cuales competir.

Porter, M. y Kramer, M. (2002, 2006⁶⁰) plantean que las empresas se encuentran ante una difícil disyuntiva entre la exigencia de desarrollar más actividades de RSE que ayuden a aumentar el valor de largo plazo de una empresa y los intereses de los inversionistas, donde algunos ejercen fuertes presiones para que la empresa maximice sus beneficios a corto plazo.

Cuando los inversionistas valoran la rentabilidad del largo plazo, es más fácil que las empresas desarrollen actividades de RSE. En cambio, cuando se valoran más los retornos del presente es más difícil (*visión de corto plazo*), pues los recursos comprometidos en acciones de RSE aparecen sólo como gastos en los estados financieros y no como inversiones posibles de activar.

Para Porter y Kramer generar acciones de RSE forma parte del posicionamiento estratégico que debe desarrollar una empresa, en que se generan valores compartidos con distintos grupos de interés. Tomando el concepto de ventaja competitiva (Porter, 1985⁶¹), podemos plantear que cada empresa debe buscar una posición estratégica única ofreciendo una combinación de productos y servicios diferentes al resto de los competidores, de forma de posicionarse con menores costos o de atender a necesidades más específicas de clientes. Mantener una relación y compromiso responsable con los diversos grupos de interés puede verse como una ventaja competitiva que no depende del mercado, sino de una red de relaciones de confianza que se forja en el tiempo. Bajo la práctica de acciones responsables se genera una diferenciación difícil de imitar proveniente del compromiso de diversos grupos para mejorar el rendimiento de la empresa. Porter y Kramer establecen que hay cuatro argumentos que justifican la RSE:

1. **Obligación Moral:** Si la empresa invierte en capital y hace negocios día a día, lo importante es su contribución al desarrollo económico de una región. Por ejemplo, a través de una mayor demanda de fuerza laboral o una compra constante de insumos a empresas proveedoras locales.
2. **Sustentabilidad:** El principio de sustentabilidad aparece y debe ser desarrollado bajo al menos tres ámbitos de desarrollo empresarial económico, social y medioambiental. Es decir, las compañías deben operar de manera tal que asegure llevar a cabo sus actividades en el largo plazo evitando comportamientos de corto plazo que molesten a la sociedad o causen daño medioambiental.
3. **Licencia para Operar:** Los negocios toman en cuenta los temas que afectan a sus distintos grupos de interés al tomar cualquier decisión. En este alcance también se considera la interacción constructiva con entidades reguladoras, con la comunidad local y con los grupos activistas, primordialmente debido a que la empresa, para poder llevar a cabo sus operaciones, requiere de un nivel de aceptación de estos grupos de los cuales depende la puesta en marcha y del desarrollo del negocio. La idea es participar y atender a los intereses de una región de modo tal que se puedan llevar a cabo las operaciones sin oposición de su comunidad.

⁶⁰ Porter, M. y Kramer, M.R. (2006). "Strategy & Society: The The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, Diciembre, 78-92.

⁶¹ Porter, M. (1985), "Competitive Advantage". Free Press, New York.

- 4. Reputación:** A nivel estratégico, la reputación puede aumentar las ganancias para la empresa. Los autores indican que generalmente se liga a actividades llamadas de marketing causa-efecto, donde compañías de alto impacto social, como químicas y energéticas, necesitan validar su imagen ante la comunidad a modo de “seguro”. En este caso la propuesta es que la reputación aumenta la aceptación de los grupos de interés respecto de las actividades de las empresas, lo que permite aumentar o mantener leal a su cartera de clientes debido a las acciones de RSE que realiza.

Finalmente, Porter y Kramer establecen que una empresa que utiliza inteligentemente sus recursos, experticia y conocimiento de gestión, puede generar un impacto mucho mayor en el bienestar social que el que genera una institución u organización filantrópica.

B. Segundo Enfoque: Teorías Integradoras

En este enfoque se desarrollan una serie de estudios que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa (Carroll, 1979⁶²; Jones, 1980⁶³; Vogel, 1986⁶⁴; Wilcox, 2005⁶⁵). El cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales (North, 1990⁶⁶). Bajo este enfoque de estudio de RSE, las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad.

Carroll, A. (1979) establece que se debiera atender a una nueva visión unificadora de conceptos, que apunte al modo de receptividad social, el cual llama modelo de desempeño social. Este modelo está pensado sobre la base de que existen muchas visiones distintas con respecto de la RSE y que todas son igualmente importantes. Ante esto el autor propone tres aspectos bajo los cuales analizar el desempeño social, los cuales deben estar articulados e interrelacionados. Los aspectos son: una definición básica de Responsabilidad Social; una enumeración de los asuntos por los cuáles una Responsabilidad Social existe; y una especificación de la filosofía de respuesta. Carroll plantea que para la existencia de una definición de RSE, que englobe todos los aspectos que se deben considerar, debe incluir las categorías económica, legal, ética y discrecional, en el sentido de “*intención deliberada*” del desempeño del negocio.

- 1. Responsabilidades Económicas:** Los negocios están en primer lugar y su fin último es obtener utilidades. Asimismo, las empresas tienen la responsabilidad de producir los bienes y los servicios que la sociedad necesite, de modo que pueda lograr maximizar las ganancias para sus dueños y accionistas.
- 2. Responsabilidades Legales:** Las sociedades modernas se desarrollan bajo reglas, leyes y regulaciones en general predisuestas para que sean cumplidas por los diferentes negocios. En sí mismos, los requisitos legales reflejan qué comportamientos son considerados como importantes y válidos para la sociedad, por lo que la empresa debería por definición cumplirlos para poder lograr sus objetivos económicos.

⁶² Carroll, A.B. (1979). “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”. *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 497-505.

⁶³ Jones, T. (1980). “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review*. Berkeley: Spring 1980. Vol. 22, Iss. 3; pg. 59.

⁶⁴ Vogel, D. (1986). “The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal”. *California Management Review*; Winter 86, Vol. 28, Issue 2, p142, 10p.

⁶⁵ Wilcox, D. (2005). “Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global”. Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.

⁶⁶ North, D. (1990). “Institutional Change and Economic Performance”. Cambridge University Press.

3. **Responsabilidades Éticas:** Propone que un comportamiento ético no necesariamente está escrito en la ley y puede que no necesariamente vaya a favor de los intereses económicos de la empresa. En estas responsabilidades se consideran factores como la equidad, justicia, imparcialidad, respeto de los derechos de los individuos y no hacer daño a la comunidad. Bajo esta mirada se expresan una serie de normas sociales que, si bien no están explícitamente destacadas en leyes, son normas tácitas que igualmente deben cumplir las organizaciones.
4. **Responsabilidades Discrecionales:** Carroll considera a esta última responsabilidad como aquella puramente voluntaria y guiada por el deseo de la compañía en hacer contribuciones sociales que no están incluidas en los mandatos económicos, ni en las leyes o en la ética. En este nivel se incluyen contribuciones filantrópicas de las cuales no se esperan retribuciones para la compañía y que no son esperadas por la comunidad.

Con todo, las categorías que plantea el autor pueden variar en su magnitud, es decir, que la relevancia que cobra cada aspecto variará conforme a la naturaleza y a la actividad de cada empresa (*Cuadro 2*). Del mismo modo, las categorías no son excluyentes en la medida que una acción de RSE puede quedar clasificada dentro de más de una categoría.

Por otro lado Jones, T. (1980) plantea que RSE es una forma de autocontrol que envuelve elementos de limitaciones normativas, incentivos altruistas y el imperativo moral en la búsqueda del nirvana social de las empresas. Al pensar en RSE como concepto en sí mismo, establece que las empresas tienen una obligación con la sociedad o la comunidad en la que se desenvuelven más allá de la simple consideración de atender los contratos con sus inversores o dueños del capital. El autor propone que el compromiso social debe ser adoptado en forma voluntaria y que se debe extender la mirada tradicional de la obligación con accionistas a otros grupos de interés, como proveedores, clientes, trabajadores, entre otros.

Vogel, D. (1986) plantea la idea de que a partir del nacimiento de regulaciones gubernamentales se ha reducido el campo de discusión gerencial sobre RSE. Esto quiere decir que el marco de actividades que los ejecutivos podrían haber catalogado y gestionado como socialmente responsables, dejan de serlo al aparecer diversos límites regulatorios al respecto. Bajo estos límites las acciones que en un comienzo se desarrollaban bajo la premisa de ser responsables ahora sólo se realizan por ser una obligación legal. Según Vogel, es debido a este enfoque que hoy muchas empresas gestionan todo lo relacionado con RSE a través de su área de relaciones públicas corporativas, tratando de comunicar el grado de responsabilidad con el cumplimiento de los marcos regulatorios.

En términos de cómo estudiar el desarrollo de las acciones en RSE por parte de las organizaciones, el autor propone que más que analizar distintos comportamientos de las empresas, se deben buscar parámetros de conducta, estímulos o incentivos para analizar qué fomenta a una empresa cumplir o no con las acciones más aceptadas por una sociedad.

Cuadro No 2
Responsabilidades y RSE

| Responsabilidades Económicas | Responsabilidades Legales |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Comportarse en una manera consistente con la maximización de ganancias por acción. 2. Comprometerse con ser lo más rentable posible. 3. Mantener una posición competitiva. 4. Mantener un alto nivel de eficiencia operativa. 5. Considerar que una firma exitosa sea definida como aquella que es consistentemente rentable. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comportarse en una manera consistente con las expectativas del gobierno y las leyes. 2. Comprometerse con varias regulaciones federales, estatales y locales. 3. Ser ciudadano corporativo observante de ley. 4. Una firma definida como responsable es aquella que cumple con sus obligaciones legales. 5. Proveer buenos productos que cumplan al menos los requerimientos legales. |
| Responsabilidades Éticas | Responsabilidades Filantrópicas |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Comportarse en una manera consistente con las expectativas morales y normas éticas. 2. Reconocer y respetar nuevas o evoluciones de normas éticas/morales adoptadas por la sociedad. 3. Prevenir normas éticas que comprometan el cumplimiento de las metas corporativas. 4. Definir al ciudadano corporativo realizando las acciones esperadas moral o éticamente. 5. Reconocer que el comportamiento integral y ético de la compañía va más allá del cumplimiento de las leyes y regulaciones. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrarse en una manera consistente con las expectativas filantrópicas y caritativas de la sociedad. 2. Ayudar el desarrollo de las artes. 3. Recomendable que los gerentes y empleados participen en voluntariados y actividades de caridad dentro de las comunidades locales. 4. Ayudar a las instituciones públicas y privadas de educación. 5. Ayudar voluntariamente aquellos proyectos que desarrollen una mejor calidad de vida de la comunidad. |

Fuente: Carroll 1979.

Wilcox, D. (2005) presenta la relación existente entre Responsabilidad Social, Reputación Corporativa y Relaciones Públicas, describe los factores que explican el por qué la definición de RSE pasó de ser una idea bastante vaga a un concepto mucho más desarrollado y el por qué hoy influye en la manera en que las empresas hacen sus negocios.

Basándose en el impacto que tienen las empresas sobre la economía (*generación de empleos, bienestar financiero, etc.*), sobre el medio ambiente (*contaminación acústica, de aguas, del aire, etc.*) o sobre las vidas de las personas (*influencia social*), Wilcox estudia las diversas presiones que se generan desde distintos grupos de interés. De acuerdo a esto, el autor transmite la idea de que la RSE debe ser utilizada como una herramienta para el desarrollo de políticas y acciones corporativas, en donde algunas de ellas deben estar destinadas directamente a mejorar la parte operacional de su negocio, responsabilidad operacional.

C. Tercer Enfoque. Teorías de Carácter Político

Este enfoque enfatiza el poder social que adquiere la compañía en la medida que se ve inserta en una sociedad. Particularmente, los estudios al respecto explican que existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía (Davis, 1960⁶⁷; Donaldson y Dunfee, 1994⁶⁸; Wood y Lodgson, 2002⁶⁹).

⁶⁷ Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore corporate social responsibilities?" California Management Review, 2, pp.70-76.

⁶⁸ Donaldson, T. y Dunfee, T. (1994). "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory". Academy of Management Review 19, pp. 252-284.

⁶⁹ Wood, D. J. y J. M. Lodgson (2002). "Business Citizenship: From Individuals to Organizations". Business Ethics Quarterly, Ruffin Series, No. 3, 59-94.

Bajo esta mirada la empresa se ve presionada por la sociedad a dirigir sus obligaciones y derechos o participar activamente en asegurar la colaboración social. En este enfoque no se requiere, necesariamente, la creación de riqueza para ser considerado como empresa responsable.

Davis, K. (1960) propone que en la medida que aumenta la participación y tamaño de la empresa en una economía, las decisiones de negocio de una empresa empiezan a afectar al medio donde se desarrolla. La empresa genera empleos, transa con un sin número de clientes, desarrolla un intercambio de insumos con proveedores, entre otras actividades, con lo cual va generando movimientos en su economía. Esto, nos debe hacer entender que las organizaciones mientras más grandes sean pueden ser vistas como un ente político que, al tomar decisiones acordes a intereses sociales, adquieren poder e influencia sobre una sociedad. De acuerdo a esto, el desarrollo de las actividades de RSE por parte de algunas empresas les permitiría influir en el marco cultural, político y de los negocios que regulan su actividad. Debido al poder social adquirido, los ejecutivos son considerados personas influyentes e importantes, ya que se relacionan dentro de un ambiente de grandes corporaciones, en que sus decisiones afectan directamente a las personas. Sin embargo, los ejecutivos son también ciudadanos con intereses y visiones particulares, lo cual dificulta su rol con respecto a la labor que deben ejercer. Davis plantea la idea de que “*poder*” y “*responsabilidad*” están estrechamente relacionados, por tanto debe existir una manera adecuada de balancearlos.

Donaldson, T. y Dunfee, T.W. (1994) presentan dos enfoques para analizar la investigación sobre ética empresarial. Por una parte, existe un enfoque en el que los negocios éticos son explicados mediante ideas empíricas – lo que realmente se hace– describiendo el estado de relaciones con respecto a motivaciones gerenciales, estructuras de responsabilidad en la toma de decisiones organizacionales y la relación entre comportamiento ético y rendimiento financiero. Por otro lado, el segundo enfoque corresponde a conceptos normativos–lo que debiese hacerse–que se sustentan en normas o ideas tácitas, pero que no siempre son llevadas a las prácticas de los negocios existentes.

El enfoque empírico tiene relación con todo aquello que es observable de antemano a la hora de fijar o establecer reglas de conducta (*lo que es*). Esto quiere decir que no se realiza un juicio de valor para establecer parámetros de conducta, sino que primero se observa lo que ocurre en la realidad de las relaciones o interacciones entre individuos. Para el caso de los negocios, se adoptan normas en base al comportamiento real de las organizaciones, tanto en su forma de tomar decisiones, como en su modo de llevarlas a cabo, ante lo cual no se establece la idea de una imposición de normas predefinidas mediante alguna clase de juicio valórico.

El enfoque normativo, por su parte, se refiere a aplicar reglas en base a un parámetro ideal o a paradigmas preestablecidos que pueden no guardar relación con la manera en que realmente funcionan las organizaciones o las relaciones entre personas (*lo que debe ser*). Los conceptos normativos implican ideas que no necesariamente se dan en la práctica ni en las estructuras de negocios existentes. Esto quiere decir que se realiza un análisis ex-antes de lo que se espera con respecto a la ética, para luego aplicarlo, o de alguna manera exigirlo, a los agentes o individuos involucrados.

Wood, D. y Lodgson, J. (2002) plantean un cambio en la mirada de la responsabilidad social hacia una de ciudadano corporativo. El término ciudadano corporativo puede resultar ser más aceptable y permite capturar de mejor forma el núcleo del contenido moral y social de la RSE. Los autores explican que las organizaciones no son entes individuales con autonomía para decidir sus actos, por el contrario, son actores de un entorno el cual los define y, asimismo, ellos definen aspectos de dicho entorno. Esto quiere decir que al ser una organización adquieren una serie de derechos y deberes en un marco que regula tanto el alcance de sus acciones, así como el modo de conseguir sus objetivos. Se explica que en un comienzo la RSE apareció como un grupo de autorregulaciones para las empresas, buscando que las empresas se controlen en base a parámetros éticos, sin que esto implique métodos coercitivos aplicados por una autoridad central.

D. Cuarto enfoque: Teorías sobre la Ética y la Moral en los Negocios

En este enfoque se analiza el desarrollo de las actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras (Freeman, 1983⁷⁰; Kaku, 1997⁷¹; Annan, 1999⁷²; Chomali y Majluf, 2007⁷³). De forma particular, el análisis está basado en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común.

Freeman, R.E. (1983) sin lugar a dudas es uno de los primeros investigadores que para estudiar el concepto de RSE propone formalmente que las acciones de negocios representan actividades en red que integran a los distintos actores como una cadena en que se afectan unos a otros. Freeman describe que las empresas al llevar a cabo sus actividades no sólo deben considerar la gestión interna de sus recursos y operaciones, sino que además deben tener en consideración a todos los actores que pueden afectar directa o indirectamente el desarrollo de sus actividades.

En su artículo, Freeman, R.E. (1983) muestra la manera de cómo en los años setenta se lleva a cabo esta visión debido a los cambios sociales latentes en ese momento, que obligaron a las compañías de la época a tomar en consideración los petitorios de distintos grupos sociales para poder llevar a cabo sus actividades en forma positiva y acorde al movimiento social de la época. Para Freeman, la responsabilidad debe integrar la visión de los grupos de interés dándole énfasis a la sustentabilidad de las actividades empresariales, es decir, la ve como un medio de supervivencia de largo plazo sin descuidar los resultados del corto plazo.

Freeman enfatiza que se debe entender a los diversos grupos de interés, más allá de ver la competencia por los recursos dispersos y limitados, donde la razón fundamental de la actividad económica tiene que ver con la red que se forma entre los distintos actores y la colaboración y cuidado entre todos, propone que cada actor involucrado directa o indirectamente en las actividades de la empresa es parte del eslabón que agrega valor y bienestar para todos (Freeman y Gilbert, 1992). En este sentido se definen a los grupos de interés como:

1. **Stakeholders en sentido amplio:** Cualquier grupo o individuo que puede afectar los objetivos de la organización o quien es afectado por las actividades que realiza la empresa. Algunos ejemplos Grupos políticos, grupos de presión, agencias de gobierno, asociaciones de comercio, competidores, uniones, todos los empleados, segmentos de clientes, dueños y accionistas.
2. **Stakeholders en sentido restringido:** Cualquier grupo o individuo con el cual la empresa interactúa y de los cuales depende para poder sobrevivir. Algunos ejemplos. Empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras, dueños y accionistas y, en general, todos los grupos asociados en un sentido restringido.

Asimismo, Freeman clasifica a los stakeholders en dos nuevas dimensiones:

1. **Primera:** Se relaciona con los intereses que tiene un stakeholder con la empresa en dos ámbitos, de capital y económico. Dueños y accionistas tienen intereses de capital. Clientes y proveedores tienen un interés económico.

⁷⁰ Freeman, R. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". California Management Review; Spring 1983; 25, 3; pg. 88.

⁷¹ Kaku, R. (1997). "The path of Kyosei". Harvard Business Review 75, n° 4, pp. 55-66.

⁷² Annan, K. (1999). "UN Global Compact", World Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release SG/SM/6881.

⁷³ Chomali, F. y Majluf, N. (2007). "Ética y Responsabilidad Social en la Empresa". Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago.

2. Segunda: Tiene relación al poder, el cual va desde el poder formal de los stakeholders (*poder político*) hasta el poder económico de los clientes y de otros grupos directamente interesados en las actividades de la empresa. En este sentido, se define como poder económico a la habilidad de los grupos que pueden influir en las decisiones de mercado. Asimismo, se define poder político a la habilidad de los grupos para poder afectar procesos políticos que afectan las actividades de la empresa.

De acuerdo con esto, la propuesta que hace Freeman para poder hacer gestión de la RSE tiene estrecha relación con la administración de los stakeholders bajo los efectos dados por los participantes que tienen votos formales, poder económico y poder político en los niveles de interés por el capital de la empresa, intereses económicos e intereses en la influencia sobre las actividades de la empresa.

Kaku, R. (1997) establece cómo las empresas deben ser responsables de acuerdo con los principios que esta filosofía lleva consigo. Kaku, quien fue presidente de la empresa Canon, bautizó la filosofía de su organización con el nombre de Kyosei, la cual se mantiene hoy y constituye un factor clave de la competitividad global de Canon. En palabras del autor “...si las empresas gestionan sus negocios con el único objetivo de ganar más dinero, pueden llevar al mundo a la ruina económica, medioambiental y social”. Kaku, respondiendo a la pregunta de cómo la gran cantidad de corporaciones alrededor del mundo podrían promover la prosperidad al mismo tiempo que logran maximizar las ganancias, desarrolló la filosofía Kyosei que, básicamente, se define como “la filosofía del espíritu de la cooperación”. En esta filosofía tanto individuos como organizaciones viven y trabajan juntos por el bien común. En palabras de Kaku, en una compañía que se practica Kyosei se establece una relación armónica con los clientes, proveedores, competidores, gobiernos y con el medioambiente, convirtiendo a esta filosofía en una poderosa herramienta que afecta positivamente su entorno político, económico y social.

A su vez, Kaku plantea que las empresas, al poseer vastos recursos económicos a nivel global y al emplear a miles de personas de distintos lugares, tienen en sus manos el poder para influir sobre el bienestar de la sociedad y el futuro del planeta. Una unión empresarial bajo este enfoque ético de negocios permitiría entregar comida a las personas más necesitadas del mundo, mejores condiciones laborales, paz en lugares belicosos y renovación de los recursos naturales. Para el autor, es una obligación de las empresas unirse a favor de la paz mundial y la prosperidad. Su propuesta involucra cinco etapas que van desde la fundación de la empresa hasta su diálogo político en el cambio global.

La construcción sigue la lógica de una pirámide donde cada eslabón y su solidez dependen a su vez del eslabón anterior, con lo cual cada etapa es crucial para poder construir el modelo completo. Las cinco etapas son explicadas a continuación:

- 1. Supervivencia Económica:** Las compañías ubicadas en este nivel trabajan para asegurar un flujo seguro de ganancias que permitan establecer una posición fuerte en el mercado y sus industrias. Su contribución es otorgar a la sociedad los bienes y servicios que sean demandados, adquiriendo las materias primas desde la misma localidad en la cual se lleva a cabo la fabricación, y dando empleos a un buen número de personas. En sí, la idea es generar utilidades pero entendiendo que una empresa puede apoyar económicamente a una sociedad realizando eficientemente sus operaciones productivas y comerciales.
- 2. Cooperación con el Trabajo:** Una compañía llega al segundo nivel de Kyosei cuando los directivos y trabajadores comienzan a cooperar entre ellos. Cada empleado se vuelve parte del código de ética y colabora para su desarrollo. Los individuos de la empresa se sienten parte importante de su éxito, sin rivalidades entre los distintos niveles, con lo cual cada uno debe obtener a su vez una justa recompensa por la labor desempeñada.

3. **Cooperación Fuera de la Compañía:** Este nivel integra a grupos externos de la compañía, tales como clientes y proveedores. Los clientes son tratados con respeto manteniendo una lealtad recíproca, mientras que con los proveedores se debe tener un buen trato, ayudándolos a mejorar su capacidad técnica y la calidad de los productos entregados. Los competidores pueden ser invitados a formar parte de una alianza o fusiones, las que traerán consigo un aumento de las utilidades para todos. Las comunidades locales también pueden ser invitados a trabajar en conjunto para llevar a cabo mejoras, donde ellos pueden aportar con ideas para resolver problemas locales. Las empresas a este nivel comprenden que la colaboración lleva a que todas las partes involucradas ganen.
4. **Activismo Global:** Una empresa puede entrar en este nivel cuando opera en más de un país y se preocupa por el desarrollo de las localidades en las cuales opera. Cooperando con empresas extranjeras, las grandes compañías no sólo incrementan las utilidades, sino que además ayudan a los desbalances evidenciados alrededor del mundo. Invirtiendo en investigación y desarrollo, las empresas pueden aumentar la cantidad de científicos y mano de obra calificada para el desarrollo de trabajos de investigación. Entrenando a los trabajadores locales e introduciéndolos en el uso de nuevas tecnologías, las empresas pueden mejorar tanto su producción como los estándares de vida de los mismos trabajadores en las regiones más pobres. A su vez, utilizando y desarrollando tecnologías que reducen o eliminan los efectos negativos en el medioambiente, las empresas aportan a la preservación de los recursos naturales.
5. **El Gobierno como un Colaborador Kyosei:** En esta última fase nos encontramos con empresas que ya han establecido una red internacional de relaciones Kyosei. Esta etapa es difícil de alcanzar, pero las empresas que alcanzan este nivel trabajan en conjunto con los gobiernos para resolver los desequilibrios económicos y sociales presentes alrededor del mundo. Estas corporaciones presionan a los gobiernos pidiendo reformas legales que mejoren las condiciones de vida de las personas y del medioambiente. En este nivel las empresas tienen una alianza con los gobiernos más allá de la que se evidencia habitualmente, donde no sólo se buscan mejores acuerdos y condiciones para la misma, sino que se busca el bienestar de todos.

Con ello la propuesta de RSE que nos entrega este autor involucra un compromiso completo de la empresa en los lugares donde su actividad es llevada a cabo, y en la medida que la empresa tenga mayor cantidad de recursos y lugares operando, mayor es su responsabilidad con el desarrollo y bienestar de la sociedad, y con el medioambiente y los recursos naturales disponibles.

Annan (1999), el Pacto Global nace como una iniciativa de Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, en un discurso pronunciado ante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999. La propuesta trae consigo la puesta en marcha de un proyecto que invita a los distintos dirigentes empresariales a sumarse a una iniciativa internacional en cuyo marco las empresas colaborarían con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal.

El primer paso operacional se lleva a cabo en Nueva York el 26 de junio de 2000 y ha traído consigo la participación de empresas de todo el mundo a mostrar las mejores prácticas de los negocios que logren modelar una economía mundial más sostenible e inclusiva.

En palabras de Kofi Annan el pacto promueve a que las empresas opten “... por sumar la fuerza de los mercados a la autoridad de los ideales universales, por conciliar la energía creativa de la empresa privada con las necesidades de los más desfavorecidos y las exigencias de las generaciones futuras” (Annan, 1999).

El Pacto Global se propone aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas de modo que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantea la globalización. Es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados, divididos en cuatro áreas temáticas:

1. Derechos Humanos.
2. Estándares Laborales.
3. Medio Ambiente.
4. Anti-corrupción.

Las empresas que participan del Pacto Global entienden que son parte de un movimiento empresarial que genera mejoras en la construcción de los mercados y en la legitimización social de los negocios, y que la participación efectiva en este movimiento logra mercados globales más estables, equitativos e incluyentes, fomentando así sociedades más prósperas.

Para el Pacto Global las empresas, el comercio y la inversión son los pilares esenciales para mantener la paz y la prosperidad en el mundo, donde acciones responsables construyen confianza y capital social que soportan un mayor desarrollo económico.

Como iniciativa, el Pacto Global es una invitación voluntaria al civismo empresarial que persigue básicamente dos objetivos:

1. Incorporar los diez principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.
2. Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, como por ejemplo los Objetivos de Desarrollo del Milenio (*ODMs*).

Participar en el Pacto Global implica un compromiso visible con el apoyo de diez principios universales. Estos principios son identificados como principios de consenso universal ya que se basan en:

1. La Declaración Universal de Derechos Humanos.
2. La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los derechos fundamentales de trabajadores.
3. La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
4. La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, que las empresas deben suscribir para llevar a la práctica principios éticos y valores asociados a los derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y corrupción.

En el cuadro No 3 podemos ver en detalle los principios que guían el Pacto Global de Naciones Unidas.

Cuadro No 3
Los diez principios del Pacto Global de NN.UU.

| 1. Derechos Humanos | 2. Relaciones laborales |
|--|--|
| <p>Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia.</p> <p>Principio 2: Deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.</p> | <p>Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</p> <p>Principio 4: La eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.</p> <p>Principio 5: La erradicación del trabajo infantil.</p> <p>Principio 6: La abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.</p> |
| 3. Medio ambiente | 4. Lucha contra la corrupción |
| <p>Principio 7: Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental.</p> <p>Principio 8: Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</p> <p>Principio 9: Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</p> | <p>Principio 10: Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.</p> |

Fuente: The Global Compact UN.

Como característica distintiva del Pacto Global nos encontramos con que los directivos de cada empresa adherida al acuerdo deben firmar un compromiso con su cumplimiento y puesta en práctica, ya que se identifica la importancia que tiene un directivo para poder llevar a cabo efectivamente el compromiso con el Pacto Global. Esto constituye una señal importante, tanto para los empleados como para los stakeholders en general, explicando que el compromiso con la ciudadanía corporativa es una prioridad estratégica y operacional. Así, una empresa adherida al Pacto Global deberá:

1. Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Global y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial.
2. Publicar en el informe anual, o reporte corporativo (*por ejemplo, en el reporte de sustentabilidad*), una descripción de las acciones que se realizan para implementar y apoyar el Pacto Global y sus principios.
3. Apoyar públicamente el Pacto Global y sus principios, por ejemplo a través de comunicados de prensa, discursos, entre otros.

Según el Pacto Global, participar de esta iniciativa trae una serie de beneficios, entre los cuales destaca que las empresas adheridas muestran liderazgo en la promoción de principios universales y de la responsabilidad cívica para lograr que la economía mundial sea más sostenible e inclusiva, produciendo consecutivamente soluciones prácticas para problemas contemporáneos relacionados con la globalización, el civismo empresarial y el desarrollo sostenible dentro de un contexto de intereses múltiples. Además ayuda a gestionar riesgos de mejor manera, tomando una postura proactiva respecto de cuestiones críticas. Por otra parte, también permite tener acceso al entorno mundial en el que actúan las Naciones Unidas y a su poder de convocatoria ante los gobiernos, las empresas, las organizaciones laborales, la sociedad civil y otros interesados, permitiendo intercambiar prácticas recomendadas y experiencias adquiridas, mejorar la administración empresarial de las marca, la moral de los empleados y su productividad, así como la eficacia operacional.

En sí, el Pacto Global es un compromiso voluntario de las empresas que ve la Responsabilidad Social como parte integral de las operaciones y de la estrategia de la empresa, ya que promueve el desarrollo tanto de la sociedad como del mundo empresarial.

Como tal, esta iniciativa intenta llevar a una convergencia mutuamente beneficiosa basada en principios éticos que, si en la práctica son cumplidos, los beneficios serán percibidos tanto por los stakeholders como por los directivos y dueños de las empresas.

Finalmente Chomali, F. y Majluf, N. (2007) analizan la RSE relacionada con aspectos de valores humanos, particularmente desde el punto de vista de la religión o espiritualidad. En una primera instancia indican que las empresas juegan un rol en la sociedad como agentes generadores de cambio a nivel social — motores de su desarrollo — los cuales deben participar en el marco de dimensiones éticas de acuerdo con las expectativas de las personas con las cuales se relacionan. En su filosofía social los autores explican que “*es bueno ser bueno*”, pero no porque es rentable desde el punto de vista económico, sino porque es más concordante con nuestra condición de seres humanos, pues nos hace mejores personas y porque sólo así contribuimos a crear un mayor ambiente de cordialidad.

De acuerdo a la visión de los autores no debería existir una labor social por el mero hecho de desarrollar una actividad que beneficia tanto a la empresa como a cualquier grupo de interés, sino que la labor social viene determinada por la condición de seres humanos implícita que ésta posee, donde el ser bueno es inherente, independiente de contextos de desarrollo o puntos de vista que sean analizados. La visión entregada por los autores y su línea de estudio tiene por objetivo recalcar la función que posee la empresa dentro de la sociedad como parte integral y objeto del bienestar humano. Llevar a cabo las actividades empresariales tiene como función ayudar al desarrollo social y no sólo a la obtención de ganancias en sí, esto sumado al hecho que son los valores éticos y morales los que deben guiar el actuar del hombre y por lo tanto, a las actividades empresariales.

4. La RSE y la Historia

Desde finales de los 90's, la RSE se ha transformado en uno de los temas que más interesantes en la academia y en el ámbito empresarial, sin embargo sus bases conceptuales no son nada nuevas. En la antigüedad en Roma y Grecia se hablaba de la filantropía y la caridad, que rigen el actuar de las personas que viven en comunidad para hacer el bien social. Filósofos como Aristóteles, Platón, Freud, Sartre (Colombo, 2008⁷⁴; Mbare, 2007⁷⁵), y teóricos de las ciencias económicas y empresariales como Paccioli 1494⁷⁶, Smith 1776⁷⁷, Nash 1951⁷⁸, entre otros, discutían temas asociados a la teoría del bienestar y a la inserción de las instituciones del hombre dentro de cada sociedad. Sin duda, los puntos de vista eran distintos. Preocupaciones por el rol del hombre en el desarrollo de la sociedad, las posibles mejoras para sostener el crecimiento económico, las condiciones sociales requeridas para la vida humana, la avaricia humana y sus efectos, entre otros, son ejemplos de cuestionamientos de cada época para fomentar el desarrollo económico y social de cada comunidad (Mbare, 2007).

A finales del siglo XIX se hace conocida una visión empresarial como forma de prestar atención a la sociedad en que participa una empresa, que para la época se relaciona fuertemente con el concepto de RSE. Andrew Carnegie, fundador de U.S. Steel, propone una forma muy particular de mirar la capitalización del trabajo y basa la gestión de su empresa en dos principios elementales: caridad y custodia (Carnegie, 1889⁷⁹). Bajo el principio de caridad propone que las personas con más fortuna tienen como deber compartir su riqueza con aquellos que no tuvieron acceso a una mejor situación económica o social, como empleados, discapacitados, enfermos y ancianos. Bajo el principio de custodia entiende que los recursos que poseen las personas con más fortuna son realmente propiedad de toda

⁷⁴ Colombo, R. (2008). “Ownership, Limited: Reconciling Traditional and Progressive Corporate Law via an Aristotelian Understanding of Ownership”. Journal of Corporation Law, Vol. 34, No. 1, 2008.

⁷⁵ Mbare, O. (2007). “The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy. Business and Organization Ethics Network”. Vol. 12, N° 2.

⁷⁶ Paccioli, L. (1494). “Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita”, Venice, Italy.

⁷⁷ Smith, A. (1776). “The wealth of nations”. Chicago, IL, University of Chicago Press.

⁷⁸ Nash, J. (1951). “Non-Cooperative Games”. The Annals of Mathematics, Second Series, Volume 54, Issue 2, Sept 1951, pp. 286-295.

⁷⁹ Carnegie, A. (1889). “Wealth”. North American Review 148, June 1889, pp. 653-64.

la sociedad, por lo que propone que las personas a cargo de su administración, es decir, los más ricos, son responsables de hacer con ellos lo mejor para toda la sociedad.

Durante muchos años se desarrolló una visión filantrópica sobre cómo las empresas debían ser más responsables con la sociedad en que participaban. Con ello, se intentó justificar la importancia de la repartición de utilidades, no sólo entre los dueños de las empresas, sino también, entre otros grupos de interés de una sociedad (*hogares de ancianos, hospitales, colegios, bomberos, etc.*). Bajo esta mirada de la RSE, la preocupación principal estaba basada en la distribución de recursos cuando las empresas obtenían utilidades y no en lo responsable que son las empresas durante el desarrollo de su negocio. Una empresa que no era responsable con sus trabajadores o proveedores durante el proceso de transformación de insumos a productos (*con bajos salarios, no cumplimiento de contratos, etc.*), pero que repartía una parte de las utilidades a distintos grupos de interés, igualmente podía ser catalogada como empresa responsable.

El mayor desarrollo y auge de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) nació en la segunda parte del siglo XX, con el origen del concepto del Corporate Social Responsibility (CSR) desarrollado en principio en los Estados Unidos y posteriormente en Alemania luego de la segunda guerra mundial con la implementación del Modelo de Economía Social de Mercado (ESM) responsable de la recuperación económica alemana.

Cuadro No 4
RSE en la Historia

| Etapa | Características |
|--------------------|--|
| Siglo XIX | Caracterizada por la asistencia social, obras de caridad efectuadas principalmente por la iglesia y financiadas a través de donaciones privadas y a requerimientos de orden fundamentalmente ético o religioso, acciones individuales. |
| Comienzos Siglo XX | Sociedad Civil o el crecimiento en la acción del Estado tienen una fuerte incidencia en el desarrollo de la "filantropía", impulsada voluntariamente por las empresas a través de donaciones orientadas a instituciones de beneficencia y obras sociales tanto religiosas como laicas. En 1919 la decisión de la Suprema corte del Estado de Michigan en el caso Dodge vs Ford: la organización de negocios debe responder fundamentalmente a los beneficios de los accionistas. |
| 30s | Berle y Means (1932), plantean que la corporación debe comportarse como la mayor institución social. Las actividades sociales de las empresas se formalizan bajo la figura jurídica de las fundaciones de las corporaciones. Desarrollo en numerosos países de legislación destinada a estimular las donaciones privadas. Para Chester Barnard (1938), el propósito de la corporación es servir a la sociedad, el ejecutivo debe pasar ese propósito moral a los empleados. |
| 50s | Se habla de ética empresarial, existen discusiones anteriores en términos de ética y economía, pero son casos aislados. Las preocupaciones por las consecuencias sociales de las actuaciones empresariales llevaron a formular el concepto de la responsabilidad social de la empresa. Se da un cambio de perspectiva: se pasa de la persona a la organización en el tratamiento de los problemas. Publicación del libro "Social Responsibilities of the Businessman" de Howard R. Bowen en 1953. |
| 60s | Expansión de la reflexión académica sobre las obligaciones de las empresas hacia los diversos grupos sociales, lo mismo que sobre la relación entre desarrollo humano y crecimiento económico. La palabra stakeholder fue acuñada en un memorando interno en el Instituto de Investigación de Stanford en 1963. En 1965 en la Declaración de Delhi se define el modelo de Teoría de Stakeholder. Desarrollo del Business Ethics como especialidad con influencia de Teólogos y pensadores religiosos, algunos profesores de management escriben y enseñan sobre la responsabilidad social de la empresa. Reflexión frente a la Gobernabilidad Corporativa, en cuanto al control de consorcios multinacionales, transparencia y relaciones obrero patronales. |

| Etapa | Características |
|-------------------|--|
| 70s | A mediados de los 70 investigadores de la teoría de sistemas liderados por Russell Ackoff, con una visión de sistema abierto, argumentan que muchos problemas sociales pueden ser resueltos por el rediseño de instituciones fundamentales con el soporte e interacción del sistema de stakeholders. Milton Friedman en 1970 planteó en su artículo <i>“The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”</i> , que la única responsabilidad social de la empresa sería la de ganar tanto dinero como fuera posible. Dill en 1975 utiliza el concepto stakeholder como una sombrilla para la gerencia estratégica. Harvard Business School trabaja en un proyecto de RSC pragmático llamado el Modelo de RSC. En 1977 la Wharton School empieza un centro de investigación aplicada con el Proyecto Stakeholder, busca desarrollar una teoría de gerencia que permita a los ejecutivos formular e implementar estrategia corporativa en ambientes turbulentos. A finales de los años setenta se va consolidando la ética empresarial como especialidad disciplinada. A partir de entonces la producción académica comenzó a crecer y a sistematizarse formalmente. |
| 80s | En 1981 aparece Business and Professional Ethics Journal, editado por el Centre for Applied Ethics de la Universidad de la Florida. En 1982, el Journal of Business Ethics, revista especializada en el campo de la ética empresarial. En 1986 se da un fuerte impulso al tema por los escándalos sucedidos en la presidencia de Ronald Reagan por negocios dudosos, llamados Irangate Scandal. Esto impulsó la creación de cátedras de ética de los negocios y a que se escribieran artículos y libros sobre el tema. 1987 se creó en Europa la European Business Ethics Network [EBEN]. En Japón el ministro de justicia Hasegawa se veía involucrado en problemas de corrupción en 1988. En 1988 se publica el libro <i>“ética y management”</i> de Blanchard y Peale. Concepto de <i>“inversión social”</i> , las acciones de las empresas en materia social no deben ser asistencialistas, sino que deben promover el desarrollo de las comunidades en un sentido amplio y no contentarse con la mera satisfacción de necesidades. Etica degli affari, editada por la revista L'Impresa, en 1987, y que después se convirtió en Etica degli affari e delle professioni. |
| 90s | Comienza a utilizarse la expresión <i>“Responsabilidad Social Empresarial”</i> , con la acepción actual. Difusión del concepto de RSE y una creciente implementación de sus prácticas por empresas y otro tipo de organizaciones. En 1991 se publica la revista Business Ethics Quarterly, editada por la Society for Business Ethics. En 1992 se crea la Business Ethics An European Review, editada por la London Business School. Denuncia de New York Times en 1990 de prácticas laborales abusivas de Nike para algunos proveedores indonesios, esto trajo boicots de los consumidores. Protestas de Greenpeace por el hundimiento de Brent Spar en el mar del norte por parte de Shell Oil en 1995. |
| Inicios Siglo XXI | Los escándalos financieros de Enron, Parmalat y otras corporaciones han mostrado las graves consecuencias de una gestión sin valores éticos. En el Consejo Europeo de Gotemburgo en 2001 se acuerda el Libro Verde de la Unión Europea. Desarrollo de conceptos importantes para la RSE como el Gobierno Corporativo y la definición de códigos de conducta en las organizaciones. C.K. Prahalad (2005) publica el libro: <i>The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits</i> . Porter, M. y Kramer, M (2006) publican <i>“Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa</i> . Gana el premio a mejor artículo de negocios. Se incluye en el análisis la globalización y el modelo de producción capitalista. En 2007 se da la Iniciativa las Escuelas de Negocio para adherir al Pacto Global, con los Principios para una Educación Responsable. |

Fuente: Sabogal (2008) basado en: Le Mouél (1992), Weiss (2003) y Vives (2005).

Ya en los años 50 a pesar del gran respecto por los beneficios económicos que reportaban las empresas a las naciones que las acogen, comenzaban a surgir las primeras críticas por las pocas actividades sociales que desarrollaban. Howard R. Bowen, autor de *“Social Responsibilities of the Businessman”* en 1953 (*reconocido como un libro pionero en la materia*) tenía la opinión que *“la responsabilidad social de una empresa debía orientarse a las expectativas y valores de la sociedad”*.

Posteriormente en los 60s cuando hubo un cambio profundo en la mirada social de los Estados Unidos de la mano de Martin Luther King (Hiß, 2005⁸⁰). Con esta revolución de pensamientos en la sociedad y en las empresas nacieron los primeros planteamientos de los años 70 de la *“Environmental Protection Agency”* y la *“Equal Employment Opportunity Commission”*. Las empresas comenzaron a ser observadas ahora respecto de sus valores y temas como la protección del medio ambiente, evitar la discriminación o mejorar la seguridad de los puestos de trabajo. No obstante ello, hubo *“autorizadas voces”* como la de Milton Friedman, quien opina en The New York Times que *“la responsabilidad social de los negocios es aumentar sus ganancias”*.

⁸⁰ Hiß, S. (2005); Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch, Campus Verlag, Frankfurt / New York. 338p.

A pesar de ello había germinado -especialmente en Europa- la idea de que el rendimiento de las empresas no sería ya nunca más el modelo único de evaluación de empresas. En los años 70 nacieron las primeras actividades a nivel mundial, por ejemplo la International Labour Organization (ILO) y en el año 1977 con la ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy (vgl. ILO 1977: 1ff).

Sin duda en la década de los 70s y principios de los 80s, y como consecuencia de la constatación de la creciente importancia de la empresa en el entorno socioeconómico, toma cuerpo con fuerza la doctrina relativa a la existencia de una responsabilidad social empresarial, que parte de la apreciación del trascendental papel que la empresa desempeña en el contexto social y del considerable impacto de sus actuaciones: Desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. Este cambio de mentalidad y de expectativas genera presiones sobre la institución empresarial que reclaman la consideración de las externalidades y costos sociales generados por su actividad, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio socioeconómica de la entidad.

De este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la sociedad, responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral, esto es, económica y social, según la cual, la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo. Lo que en un primer momento pudo aparecer como un movimiento intelectual e ideológico (Friedman, 1967, p. 183; Schwartz, 1981, p. 203; Cuervo, 1983; Castillo Clavero, 1990), logra posteriormente alcanzar un alto grado de elaboración científica, de modo que cristaliza en un cuerpo teórico suficientemente amplio y consolidado.

Asimismo, en los años 80 la política económica mundial se apartó de la regulación y de la intervención estatal, promoviendo la liberación del comercio y la reducción del papel del Estado. Muchos centros de producción de bienes y servicios pasaron de los países del Norte hacia los países menos desarrollados, y se inició la globalización de la cadena de valor en la que los gobiernos (*en especial los del Sur*), pasaron de ser protectores y reguladores del sector empresarial, a ser promotores de la inversión extranjera.

Según la CEPAL (2004), la globalización trajo consigo la liberación del comercio, pero también la comunicación global, gracias a la cual el comportamiento de las empresas norteamericanas y europeas en los países en desarrollo dejó de permanecer escondido. La transferencia rápida de información alrededor del mundo aumentó la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos que resultan de la ausencia de un marco legal fuerte para regular y controlar el desempeño empresarial.

Las nuevas expectativas del público norteamericano y europeo —consumidores y accionistas—, y las exigencias para que las corporaciones mejoraran su desempeño social y ambiental, dieron nuevo valor a la marca, la imagen y la reputación de la empresa, y contribuyeron significativamente al desarrollo de la RSE/RSC.

De esta manera, „en el origen de la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor. Tradicionalmente, se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. La consideración tradicional de esta función entiende que la empresa, en el desarrollo de su actividad económico-productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad“ (Díez de Castro, 1982, p. 38-39).

En los años 90 la responsabilidad social se ha ido ligando a cuestiones como la ética empresarial, la teoría de los grupos de interés, el comportamiento social de la empresa y el concepto de “*ciudadanía empresarial*” (Carroll, 1999, p. 292), que denotan una visión amplia del problema. Más recientemente, temas como el comercio justo, la cooperación al desarrollo, la lucha contra la exclusión social, la promoción del voluntariado, la conciliación de la vida familiar y social, la protección de la infancia y juventud o la contribución a la sociedad del conocimiento se van incorporando como cuestiones emergentes al contenido de la responsabilidad social (BSR, 2001: web; Comisión Europea, 2001).

Empresas como Royal Dutch Shell tienen perfiles muy visibles, y una percepción positiva de su marca ha resultado ser crítica para el éxito de los negocios. El actual compromiso de Shell con la RSC, por ejemplo, está vinculado directamente con las acusaciones de violación de derechos humanos en Nigeria y el escándalo por el desmantelamiento de la plataforma petrolera Brent-Spar en el Mar del Norte en 1995. Estos dos acontecimientos fueron objeto de extensa difusión por parte de los medios en Europa y Norteamérica, lo cual ocasionó un boicot de los consumidores a los productos de Shell.

A partir de estas experiencias negativas, Shell ha modificado su estrategia empresarial, y hoy es un líder en la acción responsable de la empresa frente a la sociedad y el entorno natural. La nueva actitud del público frente a la actividad empresarial se tradujo en mayores exigencias para que las empresas operen según códigos y estándares de comportamiento responsable. Las empresas, por su parte, comenzaron a percatarse de que la puesta en marcha de políticas y acciones de responsabilidad social corporativa constituye una fuente de beneficios en términos de reputación e imagen corporativa, lo cual, a su vez reduce el riesgo de la oposición pública contra sus operaciones, ayuda a conservar a los clientes, y facilita el ingreso a nuevos mercados con mayores exigencias.

En la actualidad según Capriotti y Schulze (2010⁸¹), “*los tres principales foros internacionales de la Responsabilidad Social Empresarial*” son:

1. **La International Labour Organisation (ILO)**, esta organización estableció en el año 1919 una declaración sobre la política social de las empresas multinacionales. Trata sobre los derechos de trabajadores como un fundamento, mediante instrumentos y estándares empresariales propios. Hoy en día la organización tiene más de 185 convenciones respecto de los derechos laborales.
2. **La Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)**, desarrolló en el año 1976 las principales ideas con sugerencias por empresas multinacionales de los países miembros de la OECD. En el año 2000 la organización refundó las ideas principales. Son sugerencias para la actitud respecto de la responsabilidad social de los miembros de la OECD y otros nueve países industrializados. Estas ideas implican los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, el medio ambiente, la corrupción, la protección de los consumidores, la transferencia de tecnología, la competencia, la imputación y la información en general.
3. **El Global Compact de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact – UNGC)**, nació en el año 1999 como una idea del secretario general de la UN Kofi Annan. Es una iniciativa de responsabilidad social con el convencimiento, que es posible de recibir metas sociales superiores con la implicación de normas universales en la estructura de los mercados abiertos del mundo y en la praxis empresarial. La idea que es que cada país tiene una ventaja de la globalización. Ya hacia el año 2007 se comprometieron sobre 3.000 empresas del mundo con organizaciones laborales y organizaciones civiles. Global Compact implica estándares oficiales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, protección del medio ambiente y guerra contra corrupción.

⁸¹ Capriotti, P.; Schulze, F. (2010); “*Responsabilidad Social Empresarial*”, Edit. Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile.

La norma fortalece el tema de responsabilidad social especialmente en los países de desarrollo. Empresas que se obligan por estos estándares, tienen que incluirlos en su política empresarial y en sus procesos. Además, tienen que persuadir e incentivar a otros del espíritu del “Gobal Compact” (Leisinger, 2008⁸²).

5. RSE y su Definición

La visión moderna de la RSE no ve las acciones filantrópicas como el fin último de las organizaciones. Al contrario, la preocupación principal es por el desarrollo de acciones durante los procesos productivos en que una empresa es responsable con trabajadores, proveedores y cualquier otro interesado que participe o se vea afectado por el proceso de transformación que genere una empresa.

Es así, como aparecen nuevas definiciones de RSE que abarcan intereses mucho más globales. De acuerdo con Bloom y Gundlach (2001), la RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés, como los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a quienes puede afectar las políticas y prácticas corporativas.

El concepto de la responsabilidad social de la empresa ha sido poco y mal definido, puesto que se ha hecho muchas veces de forma descriptiva, aludiendo al contenido y dando lugar a definiciones que no poseen la suficiente generalidad, universalidad y permanencia. Para tratar de definir la responsabilidad social de la empresa quizá la mejor aproximación sea la semántica, y así puede decirse que *“es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa”* (Castillo Clavero, 1986 b, p. 265). Este concepto requiere también algunas puntualizaciones:

1. La responsabilidad social de la empresa no debe ser entendida como una actividad marginal, adicional a la económica y más o menos oportunista y esporádica, sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social, actitud que debe impregnar toda la filosofía y la conducta empresarial.
2. La responsabilidad social de la empresa requiere una capacidad para establecer compromisos y rendir cuentas de los mismos, por lo que se requiere no sólo asumir declarativamente la responsabilidad social sino también y sobre todo gestionarla.
3. La responsabilidad social es una obligación de la empresa hacia la sociedad, que se articula como obligaciones concretas hacia los estamentos y grupos que conforman la coalición empresarial y sus entornos específico y general.
4. La responsabilidad social de la empresa se orienta a promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad, es decir, aspectos cualitativos y en gran medida intangibles, lo que dificulta su medición e implementación prácticas.
5. Finalmente, la responsabilidad social no remite a actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino que debe representar una actitud institucional, de la entidad en su conjunto, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales.

⁸² Leisinger, K.M. (2008); Zur Relevanz der Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre. in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 58/08, Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden, p. 26-49.

Primera Definición

Las definiciones de RSE pueden abordarse bajo el análisis realizado por Freeman y Reed (1983), debido a que la organización es responsable adicionalmente a los intereses de los propietarios de las acciones o stockholders por los grupos que tienen un interés en las actividades de la empresa. De esta manera, la palabra stakeholder, acuñada por el Instituto de Investigación de Stanford en 1963, se refiere a esos grupos que requiere la organización, la lista original incluye: propietarios de las acciones, empleados, compradores, proveedores, prestamistas y la sociedad. En su documento Freeman y Reed realizan un recuento de aproximaciones al concepto de stakeholder que es fundamental para la elaboración del concepto de RSE, en ese sentido agrupan las propuestas en tres niveles: como una teoría de gerencia, como un proceso práctico a usar en la gerencia estratégica y como una estructura analítica.

Entonces, por RSE o RSC se entiende el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

Segunda Definición

La Unión Europea por intermedio de una Comisión da origen en 1993 a una propuesta conceptual y metodológica en materia de RSE: conocida como el Libro Verde. El cual generó respuestas por parte de las organizaciones que acogieron la propuesta y realizaron acciones. En el 2000, el Consejo Europeo de Lisboa apeló específicamente a la responsabilidad social de las empresas en ámbitos tales como la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades y el aprendizaje permanente. En el año 2001 el Consejo Europeo de Gotemburgo propone a las empresas que el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental avancen en paralelo.

Para la UE *“la RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”⁸³*.

El Libro Verde de la Comisión Europea reviste importancia en el análisis porque representa un Marco Europeo para la RSE/RSC. A partir del Libro Verde se desarrolla un amplio debate sobre el fomento de la responsabilidad social de las empresas a nivel mundial, tratando de aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras y aumentar la transparencia en el quehacer empresarial.

El Marco Europeo para la RSC profundiza en el Libro Verde en el concepto de RSE, este concepto integra los siguientes elementos en su definición:

1. Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
2. Ir más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas.
3. La responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas.
4. La incidencia económica de la responsabilidad social puede desglosarse en efectos directos e indirectos y de igual manera se pueden derivar de ella resultados positivos directos y se logran efectos indirectos. (CCE, 2001, 7 a 9).

⁸³ Unión Europea. (1993); Libro Verde *“Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*.

Tercera Definición

La RSE puede ser definida como: Un conjunto de valores éticos que existen en la empresa, que guían sus actitudes y actuar empresarial, más allá de lo que exige la ley. Para Kreikebaum (1996⁸⁴), serán “los valores derivados de los miembros de una organización y la transformación de estos valores que resultan a causa de las interacciones entre empresas, política y sociedad”.

Un aspecto en la anterior definición es que Kreikebaum (1996) define los valores éticos de la empresa en función de las interacciones de la misma con el entorno; claro está que estas interacciones o relaciones son parte de la naturaleza de los sistemas abiertos (Bertalanffy, 1932⁸⁵), no obstante es un tipo de relación responsable, lo que agrega un acento antes no necesariamente declarado o hecho explícito en las relaciones empresa-sociedad. En este contexto es importante definir el término responsabilidad.

Cuarta Definición

La RSE bajo la óptica alemana consiste en: “Realizar negocios y actividades económicas basados en principios éticos y apegados al cumplimiento de la Ley”. De manera tal, que la base de la responsabilidad social está en la concepción de la empresa como una organización que responde principalmente a criterios y principios éticos de comportamiento. Así, la empresa (no el empresario) tiene un rol importante ante la sociedad y ante el entorno en el cual opera y realiza sus actividades.

Quinta Definición

Bajo la perspectiva del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Vives, Corral, e Isusi (2005⁸⁶) presentan una definición del concepto RSE que tiene elementos importantes en cuanto a que el comportamiento empresarial debe adoptar un enfoque estratégico que difiera de su búsqueda tradicional de maximización de beneficios como principio rector y el involucrar a los grupos de interés en su toma de decisiones, al respecto consideran:

“Que la RSE se considera como un camino estratégico que busca valorizar las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo, en esta visión “no sólo importa cuánto gano, sino también cómo lo gano”, lo que implica un cambio radical con respecto a la óptica empresarial tradicional de simple maximización de beneficios. De esta forma, la RSE es una nueva manera de hacer negocios mediante el compromiso empresarial de contribuir al desarrollo sostenible que engloba una dimensión de responsabilidad total para con todas las partes interesadas (stakeholders) de la empresa, esto es: clientes, suministradores, trabajadores, la comunidad, el medio ambiente y la sociedad en su conjunto, además de los propios propietarios o accionistas, siempre desde una perspectiva ligada con la ética empresarial y la transparencia en los negocios” (Vives, Corral, e Isusi, 2005). Entonces bajo la definición anterior para la RSE:

1. El punto de partida está ubicado por encima del cumplimiento legal.
2. El carácter voluntario de las acciones de RSE.
3. El compromiso cívico de la empresa, especialmente en cuanto al apoyo al desarrollo social a nivel local/regional.
4. El respeto por la dignidad humana.

⁸⁴ Kreikebaum, H. (1996); Grundlagen der Unternehmensethik“, UTB, Stuttgart.

⁸⁵ Bertalanffy, L.V. (1932); “General Systems Theory: foundations, development, applications”, Edit. G. Braziller, NY, 10th Ed.

⁸⁶ Vives, A. & Corral, A. & Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMES de Latinoamérica, BID e IKEL.

5. La preocupación tanto por aspectos externos como internos a la responsabilidad de la propia empresa.
6. El concepto de ética empresarial y transparencia en los negocios.
7. La consideración de los intereses de las diversas partes interesadas o stakeholders.
8. La búsqueda de equilibrio en la sostenibilidad económica, ecológica y humana.

Sexta Definición

Según Herchen (2007⁸⁷), existen tres elementos centrales en relación al concepto de responsabilidad: el sujeto, el objeto y la relación entre los dos términos. El sujeto es la respuesta a la pregunta, ¿quién tiene la responsabilidad? El objeto es la respuesta a la pregunta, ¿para quién es necesario de adquirir responsabilidad? La relación entre el sujeto y el objeto es una relación causal, porque la condición es que el sujeto tiene la posibilidad de influir el objeto. Esto explica por qué al definir la responsabilidad de una empresa Herchen (2007) lo hace poniendo el acento siguiente: “*Los sujetos son responsables por sus actitudes y las consecuencias; además los sujetos quieren actuar correcto y respetar compromisos*”.

Si bien la visión del autor supone la buena fe del sujeto (*la empresa*), no es menos cierto que la sociedad ha sido y será la encargada de exigir la cuenta pública de los derechos y deberes sobre los que las organizaciones son responsables de dar satisfacción (*en el modelo de RSE actual, los reportes y actividades siguen siendo a la fecha voluntarias*). Se configura de tal modo una relación simbiótica, donde ambos subsistemas (*sociedad y empresa*) obtienen beneficios de la relación. Conviene ahora revisar la historia reciente de la Responsabilidad Social Empresarial y luego caracterizar el concepto que nos ocupa.

La concepción de la RSE como parte de la gestión de negocios y dentro de un concepto integral es un tema con casi 24 años de presencia en la región; todas las iniciativas clave se iniciaron en la década de los noventa. Dentro de los ejemplos de RSE practicados, se encuentran: la instauración de energías renovables en fabricación, uso de insumos que no contaminen el medio ambiente; y otras relevantes directamente con la sociedad, como bonos de consumo de servicio a bajo costo, para las familias de bajos recursos económicos, capacitación en diversas áreas técnicas en que opera la empresa y dotación de accesorios y material médico a personas con capacidades diferenciadas.

En Bolivia, debido a las características de su sector empresarial son pocas las empresas que basan sus actividades en principios de responsabilidad social y en la mayoría de los casos lamentablemente no existe una cultura en pro de la RSE. En este sentido, debe reconocerse que la RSE no es una cultura de la filantropía, toda vez que no pretende que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que sus actividades están orientadas para ser rentables. Sin embargo, implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico.

En definitiva, la RSE implica el rol que le toca jugar a las empresas sean grandes o pequeñas en pro del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar de la sociedad y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es clave para la realización óptima de los negocios.

⁸⁷ Herchen, O.M. (2007); Corporate Social Responsibility: Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen, Books on Demand GmbH, Norderstedt, 168p.

En donde las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.

Séptima Definición

Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF), Inglaterra: *“La responsabilidad social empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”.*

Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos: *“La responsabilidad social empresarial se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.*

De acuerdo con McWilliams, Siegel y Wright (2006), se define la RSE como situaciones donde la empresa se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social, más allá de los intereses de la empresa y por sobre lo que se espera como cumplimiento de la ley.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza: *“La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.*

Estas definiciones nos traen 3 aspectos comunes, los cuales se detallan a continuación:

1. **Primero: La relevancia social de una empresa.** Una empresa cumple un papel en la sociedad que va más allá de su mera función económica o filantrópica. El ciudadano corporativo puede ofrecer contribuciones positivas participando activamente en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y del ambiente.
2. **Segundo: Gestión de efectos.** Las empresas comprometidas con la sociedad deben identificar y asumir su responsabilidad sobre el espectro total de efectos que genera su cadena de valor. Nos referimos, por ejemplo, a los efectos generados sobre las personas desde la compra de materia prima hasta el uso del producto final por el consumidor.
3. **Tercero: Consulta y comunicación con públicos interesados.** Cada empresa posee un conjunto único de públicos interesados, cuyos intereses, expectativas y preocupaciones definen la responsabilidad social de la misma. La empresa no puede determinar por sí sola su relevancia social ni la contribución que debe hacer a la sociedad. Para contribuir con la sociedad y definir sus responsabilidades sociales específicas, la empresa debe vincularse y comprometerse activamente, consultando a sus públicos interesados acerca del comportamiento que esperan de ella.

Sin duda alguna, el que exista una visión más completa de lo que debe significar RSE hace que cada sociedad pueda evaluar de mejor forma el real aporte que desarrolla cada empresa sobre su entorno. Teniendo una visión más integral de RSE, y menos parcializada, los elementos a evaluar son más transparentes. Durante muchos años la visión de la RSE estuvo ligada a evaluar actividades parciales en la relación empresa-sociedad, lo que dio pie para que muchos investigadores fueran poco transparentes en lo que realmente medían. Este tipo de medición parcial influyó para que las empresas buscaran cumplir con un indicador más que cumplir con una agenda de inversión en RSE vinculada a la estrategia empresarial.

Pensar en RSE y tener que cumplir con indicadores sin saber si están alineados con el negocio, ha generado una gran confusión y una difícil concepción y aplicabilidad del término RSE (Sethi, 1975).

Al existir tantas definiciones sobre RSE, muchas empresas han querido señalar al mercado que sí son responsables con la sociedad y han buscado entre las distintas definiciones cuál de ellas se ajusta mejor a la forma que conducen sus negocios, lo que trae consigo que muchas empresas se identifiquen como responsables a pesar de que en la práctica, igualmente no se hagan responsables por las externalidades negativas que generan sobre algún, o algunos, de sus grupos de interés.

6. Aspectos Centrales de la RSE

La RSE abarca varias áreas de gestión de la empresa. Según la Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF) de Inglaterra, la Business for Social Responsibility (BSR) de Estados Unidos y la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) de Suiza se destacan los siguientes aspectos:

1. **Ética, valores y principios de los negocios:** La ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional en el mero cumplimiento de las exigencias legales hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en valores. Según la organización Business for Social Responsibility (BSR), *“el espectro de la ética empresarial se ha expandido no sólo para incluir la manera cómo una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas.”* Los valores éticos deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo establece sus relaciones con los públicos interesados. Entre esos valores éticos se destacan la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura.
2. **Derechos humanos, trabajo y empleo:** Esta es quizás la dimensión más desarrollada de la RSC debido a la temprana definición de estándares internacionalmente aceptados. Los estándares de trabajo de la OIT formulados en 1919 y la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas se consideran la base. Los cuatro principios fundamentales de la OIT y del derecho al trabajo son.
 - a) El respeto por libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva;
 - b) La eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio;
 - c) La abolición efectiva del trabajo infantil, y
 - d) La eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo.
3. **Gobernabilidad corporativa:** El tema de la gobernabilidad corporativa ha adquirido particular relevancia a partir de la rotura de la burbuja financiera y los desastres de Enron y WorldCom, que han reforzado la preocupación pública por el creciente poder de las empresas. Se refiere al sistema de reglas y prácticas que dirigen y controlan las empresas. La estructura de gobernabilidad define la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores relacionados con las empresas —junta directiva, accionistas, administradores, y otros públicos interesados—, así como las reglas y procedimientos para tomar decisiones. Los sistemas de gobernabilidad permiten la transparencia, la justicia, y la rendición de cuentas que son un pre-requisito para la integridad y la credibilidad de los mercados.
4. **Impactos sobre el medio ambiente:** El tema ambiental es un componente intrínseco de la RSC. La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, a la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos. Actualmente se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales —por los cuales son inmediata y directamente responsables—, y que reconozcan cómo dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales del entorno.

A las compañías se les insta entonces a participar activamente en los asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus empleados como para las comunidades. Además, la RSC motiva a las compañías a reconocer y manejar su rol en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad.

5. **Relaciones con proveedores:** La RSC motiva a las empresas a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre todo el ciclo de producto o cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final. Algunas compañías han tomado la delantera al establecer estándares sociales y ambientales y sistemas de monitoreo para sus proveedores. Este tema ha sido especialmente crítico en el sector de textiles. Luego de ser objeto de grandes críticas por hacer uso de maquiladoras en Asia, Nike estableció una división interna para verificar que se apliquen estándares laborales aceptables en toda su cadena de producción, y contrató a una firma independiente para que verifique el cumplimiento de sus estándares en materia de RSC (Oliviero 2000).
6. **Filantropía e inversión social:** Muchas compañías han descubierto que una política “*filantrópica*” paternalista y estrecha, basada en realizar donaciones en dinero, no responde a lo que la sociedad espera de ellas en materia de responsabilidad, ni garantiza que esas contribuciones voluntarias produzcan resultados sostenibles. La RSC motiva a las compañías a descubrir formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades, tales como la adquisición directa de materiales y servicios disponibles en el medio, el subcontrato laboral y otras prácticas similares que coadyuven al bienestar económico y social de las comunidades vecinas. Asimismo, se sugiere sustituir las donaciones en dinero por aportes en especie o en servicios, apoyo a proyectos específicos y vinculación de los empleados mediante trabajo voluntario a los procesos de la comunidad. La consulta a los públicos interesados juega un importante papel, y es entre estos y las empresas quienes deben identificar la mejor forma de colaborar con la comunidad.
7. **Transparencia y rendición de cuentas:** La RSC insta a las compañías a asegurarse de que todos los niveles de la jerarquía de la empresa —desde los empleados hasta la junta directiva— adopten los valores y principios establecidos y se responsabilicen de su cumplimiento. Los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de RSC y medir y reportar sus efectos. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados.

7. Principios, Estándares y Guías de Índices

Sin duda, las instituciones internacionales, no gubernamentales y otras han establecido una multiplicidad de principios, guías, estándares e índices sobre la RSE sin embargo se ha demostrado la dificultad implícita en su definición y estructuración de metodologías para su cumplimiento. Las organizaciones y los grupos de interés con ella relacionados adoptan las definiciones de las instituciones con quienes se relacionan y de acuerdo a la capacidad de influencia de estas instituciones la conceptualización es o no ampliamente aceptada.

Sabogal (2008) considera que las organizaciones requieren implementar en su estructura metodologías probadas y reconocidas, de igual manera necesitan mostrar a la sociedad y al gobierno de manera clara y sin lugar a ambivalencias las acciones y esfuerzos que hacen en RSE, la sociedad civil requiere información veraz de las actividades que están realizando las organizaciones para poder motivar o presionar el comportamiento deseado en las empresas y el gobierno necesita para estructurar sus políticas y normatividad utilizar como insumo información sobre el comportamiento de las organizaciones en sus interrelaciones con los grupos de interés.

Las propuestas metodológicas de: principios, directrices, guías y códigos, estándares e índices certificables o no, han respondido a la demanda de las organizaciones, de la sociedad civil y del gobierno. Las propuestas más difundidas se presentan en el cuadro No 5. Las iniciativas presentadas responden a desarrollos de instituciones reconocidas internacionalmente y de organismos multilaterales. La credibilidad y/o la capacidad de certificación y seguimiento de estas iniciativas hace que las organizaciones en todo el mundo vean la necesidad de adoptar lo propuesto; las organizaciones lo perciben de esta manera porque es una exigencia a su funcionamiento, porque les permite el acceso a mercados, por las implicaciones en la financiación o porque que afectan la valoración de la empresa en los mercados de capitales (*Sabogal 2008*).

La cantidad y calidad de iniciativas es amplia, por lo que el análisis de las mismas se dificulta; es necesario por lo tanto agruparlas y categorizarlas para hacer manejable su apreciación. A continuación se presentan algunas propuestas de análisis. De acuerdo con Núñez Las iniciativas se pueden agrupar en dimensiones:

1. Es comúnmente relacionada con el concepto tradicional de RSE hace referencia a la política filantrópica de la empresa, preocupada de integrar a la gestión una política más solidaria y de colaboración hacia la comunidad.
2. Está relacionada con la ética en los negocios, incluye valores y principios no solo compartidos por los accionistas, ejecutivos y trabajadores de la empresa, sino también por aquellos grupos de la sociedad con algún vínculo con dicha empresa o stakeholders.
3. Decisiones de política de la empresa que se basan en la gobernabilidad corporativa e incluye las políticas de responsabilidad social y ambiental de sus accionistas mayoritarios y minoritarios, trabajadores y la comunidad, este ámbito ha adquirido mucha importancia por el creciente poder de las organizaciones, la rendición de cuentas o accountability del conjunto de actividades de la empresa, el monitoreo, la transparencia y el cumplimiento de la normativa son elementos de la gobernabilidad corporativa.
4. Está relacionada con el ciclo del producto o cadenas de valor lo que hace que la empresa se preocupe desde los proveedores de materias primas hasta la disposición final después del consumo, implica sistemas de monitoreo de cumplimiento de estándares ambientales y sociales.
5. Normativa o regulatoria, a pesar del carácter voluntario de las iniciativas de RSE, existen disposiciones asociadas a aspectos de la responsabilidad dentro de un marco normativo, especialmente en lo referente a la transparencia de la información relevante provista por la empresa tendiente a instalar buenas prácticas de negocio, esta directriz disminuye las situaciones de fraude.
6. Relacionada con acuerdos de libre comercio, en las negociaciones de estos acuerdos se involucra el concepto de RSE como marco importante en la forma de hacer negocios y buenas prácticas de las empresas y se suma la participación de la ciudadanía en la negociación y exigencia de información (*Núñez, 2003*⁸⁸).

AECA (2004⁸⁹) realiza una clasificación donde los instrumentos se agrupan en cuatro aspectos:

1. Principios y códigos reguladores de las prácticas empresariales. Autocontrol o supervisión externa.

⁸⁸ Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible, CEPAL, Santiago de Chile.

⁸⁹ AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) (2004). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa, AECA, Madrid.

2. Pautas para sistemas gerenciales y esquemas de certificación. Certificación externa en conformidad con estándar. Por ejemplo: ISO 14000 y SA8000.
3. Índices o escalas para las empresas en RSE, busca identificar compañías aceptables en su inversión social, en este sentido han surgido índices como FTSE4Good y DJSI.
4. Responsabilidad y divulgación, mecanismos de certificación de la responsabilidad como AA1000s y GRI.

Berbel, Reyes y Gómez (2007⁹⁰) por su parte plantean cuatro niveles para clasificar las iniciativas de RSE:

1. Directrices y compromisos de carácter universal.
2. Guías de producción y metodologías de evaluación de informes y acciones de RSE.
3. Normas o criterios de gestión y ajuste en la implantación de la RSE.
4. Técnicas y herramientas para medir y gestionar.

⁹⁰ Berbel, G. & Reyes, J. & Gómez, M. (2007). "La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información". En: Revista INNOVAR, Volumen 17, Número 29, páginas: 27 a 48.

Cuadro No 5a
Propuestas metodológicas de RSE (Parte 1)

| Grupo | Iniciativa | Descripción | Principios y directrices globales |
|------------|------------------------|---|--|
| Principios | Caux Round Table 1986 | Reducir las crecientes tensiones en el comercio internacional. Desarrollo de relaciones económicas y sociales, constructivas, conciencia de sus responsabilidades para con el resto del mundo | <p>La responsabilidad de las empresas: más allá de los accionistas, hacia todas las personas involucradas en los negocios.</p> <p>El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial.</p> <p>La conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza.</p> <p>Respeto por las reglas.</p> <p>Apoyo al comercio multilateral.</p> <p>Respeto por el medio ambiente.</p> <p>Prevención de operaciones ilícitas.</p> |
| | Principios de Sullivan | Objetivo: Soportar la justicia económica, social y política con compañías con las que realizan negocios | <p>Expresar soporte a los derechos humanos universales. Operar sin tratamientos inaceptables a los trabajadores como explotación de niños, castigo físico, abuso sexual, servidumbre involuntaria u otras formas de abuso.</p> <p>Respetar la libertad de asociación de nuestros empleados.</p> <p>Compensar a los empleados para permitirles que alcancen por lo menos sus necesidades básicas y proveer la oportunidad para mejorar sus oportunidades sociales y económicas.</p> <p>Proveer un lugar de trabajo saludable y seguro, proteger la salud humana y el medio ambiente; y promover el desarrollo sostenible.</p> <p>Promover la competencia justa, incluido el respeto por los derechos de propiedad intelectual y otros, no ofrecer, aceptar o pagar sobornos.</p> <p>Trabajar con gobiernos, comunidades y con quienes hacemos negocios para implementar la calidad de vida en esas comunidades.</p> <p>Promover la aplicación de estos principios con quienes hacemos negocios.</p> |
| | Objetivos del Milenio | Convenido por naciones pertenecientes a la ONU e instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial | <p>Erradicar la pobreza extrema y el hambre.</p> <p>Conseguir una educación primaria universal.</p> <p>Favorecer la igualdad de oportunidades entre sexos y otorgar poder a la mujer.</p> <p>Reducir la mortalidad infantil.</p> <p>Mejorar la salud maternal.</p> <p>Combatir el HIV/SIDA, la malaria y otras enfermedades.</p> <p>Garantizar la sostenibilidad medioambiental.</p> <p>Desarrollar una alianza global para el desarrollo.</p> |

| Grupo | Iniciativa | Descripción | Principios y directrices globales |
|-------|--|--|---|
| | Pacto Global de las Naciones Unidas. 26 de Julio de 2000 | Red entre empresas, gobiernos, sociedad civil y la ONU, aglutinados en torno a nueve principios, cumplimiento voluntario | <p>Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales internacionalmente declarados.</p> <p>Evitar la complicidad en la violación de los derechos humanos.</p> <p>Apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación laboral.</p> <p>Eliminar toda forma de trabajo forzoso y obligatorio.</p> <p>Erradicar el trabajo infantil.</p> <p>Eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación.</p> <p>Aplicar enfoques orientados al desafío de la protección medioambiental.</p> <p>Fomentar una mayor responsabilidad medioambiental.</p> <p>Facilitar el desarrollo y la divulgación de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.</p> |
| | Principios de Ecuador (2003) | Principios que se basan en las políticas y guías del Banco Mundial y de la IFC (<i>Corporación Financiera Internacional</i>) | Marco sostenibilidad ambiental y social, para la gestión de proyectos de financiamiento de la banca. Evaluación del riesgo social y ambiental en financiación de proyectos de inversión. |

Elaboración: Sabogal (2008).

Cuadro No 5b
Propuestas metodológicas de RSE (Parte 2)

| Grupo | Iniciativa | Descripción | Principios y directrices globales |
|------------|--|--|---|
| Principios | Declaración Universal de los derechos humanos 1948 | Protección de los derechos humanos por un régimen de Derecho | 30 artículos a fin de que el hombre no se vea compelido al supremo recurso de la rebelión contra la tiranía y la opresión. Los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana y en la igualdad de derechos de hombres y mujeres, y se han declarado resueltos a promover el progreso social y a elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de la libertad. |
| | Principios OIT | Cooperación entre empresas, trabajadores y gobiernos. Inversiones de multinacionales | Principios y estándares laborales universales definidos por la Organización Internacional del Trabajo (<i>OIT</i>). |
| | Principios ICGN (<i>International Corporate Governance Network</i>) Junio 26, 1996 | Intercambiar información en prácticas internacionales de gobierno corporativo entre los miembros participantes | <p>Proveer una red de liderazgo al inversor para el intercambio de visiones e información acerca de los temas de gobierno corporativo internacionalmente.</p> <p>Examinar los principios y prácticas del gobierno corporativo.</p> <p>Desarrollar e incentivar la adhesión a los estándares y guías de gobierno corporativo.</p> <p>Promover el buen gobierno corporativo.</p> |

| Grupo | Iniciativa | Descripción | Principios y directrices globales |
|-----------------|--|---|--|
| Guías y Códigos | OECD. 1976 y 2000 | Guía para empresas multinacionales: son principios voluntarios y estándares de conducta empresarial responsable, compatibles con los imperativos legales | <p>Las empresas deben someterse a la legalidad de los países en los que operan y tomar en consideración los intereses de los múltiples stakeholders.</p> <p>Las empresas deben suministrar adecuada, regular y fielmente la información relevante respecto a sus operaciones, ambientales, la salud pública y la seguridad, buscando un desarrollo sostenible.</p> <p>Desterrarán de sus prácticas el soborno, en cualquiera de sus formas.</p> <p>Velarán por los intereses de los consumidores.</p> <p>Tratarán de llevar a cabo transferencia de tecnología y apostarán por la formación, la investigación y el desarrollo.</p> <p>La competencia será leal y se evitarán prácticas restrictivas a la misma.</p> <p>Contribuirán lealmente mediante el pago de los impuestos a que, en su caso, haya lugar.</p> |
| | GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>) 1997 | Proceso institucional, para desarrollar y distribuir directrices universalmente aplicables e información respecto a la "sostenibilidad" | Actividad de Accountability del desempeño económico, ambiental y social. Basado en principios, características e indicadores. Permite llevar control de los 9 principios del Pacto Global. |
| | Libro Verde de la Comisión Europea, 2001 | Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa. Proyecto de empresa europea: empresa a la vez competitiva y socialmente responsable | <p>Cumplimiento de la ley y voluntad de ir más allá de las exigencias legales.</p> <p>Carácter voluntario de la decisión.</p> <p>Desde una concepción de la empresa de base ampliada, en la que los diversos stakeholders sean identificados y tratados con justicia.</p> <p>Desde el diálogo abierto, franco y transparente con todos los interlocutores relevantes.</p> <p>Exigente perspectiva del Triple Bottom Line, que daría cuenta a los stakeholders: resultados económicos, estados financieros, memorias de gestión al uso, logros sociales y del impacto medioambiental del ejercicio.</p> |
| | UNCHR | Código de conducta respecto a los Derechos Humanos para las compañías | Cumplimiento de los Derechos Humanos por parte de las organizaciones. |
| | Iniciativa Financiera del PNUMA 1992 | Es una iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente en materia financiera | Busca aumentar la competitividad del sector financiero, fomentando buenas prácticas en empresas del sector financiero, metodologías de gestión de riesgos que incorpore criterios de sostenibilidad al análisis de créditos. |

Elaboración: Sabogal (2008).

Cuadro No 5c
Propuestas metodológicas de RSE (Parte 3)

| Grupo | Iniciativa | Descripción | Principios y directrices globales |
|------------|--------------------------------------|---|--|
| Estándares | Boston College | Ciudadanía corporativa | Estándares de autoevaluación e instrumentos de planificación. Desarrollo de estándares de excelencia para una estrategia de ciudadanía corporativa. |
| | Instituto Ethos | Asociación de empresas | Conjunto de indicadores de RS: valores y transparencia, lugar de trabajo, medio ambiente, proveedores. Gobierno, consumidores, clientes, comunidad y sociedad. |
| | SA 8000 del 2001 | Social Accountability diseño y difusión de estándares globales voluntarios. Sistema basado en principios de credibilidad, verificación y transparencia de las relaciones laborales dentro de la empresa | Se estructura en nueve capítulos: Trabajo infantil. Trabajos forzados. Salud y seguridad en el trabajo. Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva. Discriminación. Medidas disciplinarias. Horario de trabajo. Remuneración. Sistemas de gestión. |
| | AA 1000 del 2003 | Norma del Instituto para la Accountability Social y la Ética | Es una norma de libre acceso que busca asegurar la credibilidad de los informes sobre RSE. |
| | ISO 14000 | Norma de la ISO referente a los Sistemas de Gestión Ambiental | Gestión ambiental total o parcial de la empresa, permite homogenizar los estándares de gestión ambiental. |
| Índices | DJSI | Índice de sostenibilidad de Down Jones | Aplicación de criterios para valorar las oportunidades y riesgos derivados de las dimensiones económica, social y ambiental. |
| | FTSE4 Good | Es un índice de London Stock Exchange y The Financial Times Limited y es utilizada por FTSE | Desempeño de las compañías, inversiones a través del reconocimiento de estándares de responsabilidad corporativa globales. Criterios de selección de un marco de sostenibilidad ambiental y social, incluye relación con stakeholders y respeto de derechos humanos y laborales. |
| | Iniciativa Financiera del PNUMA 1992 | Es una iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente en materia financiera | Busca aumentar la competitividad del sector financiero, fomentando buenas prácticas en empresas del sector financiero, metodologías de gestión de riesgos que incorpore criterios de sostenibilidad al análisis de créditos. |

Elaboración: Sabogal (2008).

Según Sabogal (2008) las 21 iniciativas presentadas son las que tienen mayor aceptación global, pero existen muchas propuestas más en las clasificaciones descritas y en los niveles globales en cuanto a: índices globales, normas y estándares técnicos, principios y directrices globales; iniciativas regionales; iniciativas nacionales y locales. Cada una de estas propuestas debe ser considerada en el análisis de las organizaciones que están en su área de influencia.

8. Factores a considerar al implementar la RSE

Según la CEPAL (2004) el creciente interés por la RSE ha dado origen a un diálogo prolífico entre los diferentes sectores de la sociedad civil —ONGs, gobiernos, sector académico, sector empresarial y trabajadores—, principalmente alrededor de lo que significa en la práctica que una compañía sea socialmente responsable, dando lugar a una gran diversidad de guías, códigos de conducta, indicadores, y procesos de planificación. Hay, sin embargo, cuatro elementos básicos que cualquier empresa debe considerar en sus esfuerzos por lograr la responsabilidad social:

1. **Identificación de efectos sobre públicos interesados y consulta:** Este es el insumo fundamental para el desarrollo de la RSE. La empresa reconoce que sus operaciones generan efectos sobre la gente y sobre el ambiente, e identifica a las personas u organizaciones impactadas. La comprensión y el manejo adecuado de esos efectos requieren la consulta con esos públicos interesados, pues la responsabilidad de la empresa no se puede definir solamente a partir de lo que la empresa considera que es bueno para la sociedad. Es indispensable que se permita a los públicos interesados opinar sobre la manera cómo la empresa debería actuar. La opinión de esos públicos constituye un insumo de primera importancia para tomar decisiones en los distintos niveles de la compañía, desde la definición de sus principios y valores hasta la identificación de indicadores que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores (CEPAL, 2004).
2. **Incorporación en la visión, misión y valores:** Precisar la visión y el conjunto de valores fundamentales de la empresa es un paso clave en el proceso de definir la estrategia de responsabilidad social, pues con ellos se establece el marco de referencia dentro del cual una compañía incorpora la responsabilidad social. Si bien la junta directiva y el personal de más alto rango de la empresa pueden establecer estas definiciones, es vital que otros públicos interesados, como empleados y accionistas, sean parte del proceso, para garantizar que éste refleje sus intereses y en consecuencia, se sientan parte del compromiso de la empresa (CEPAL, 2004).
3. **Definición de políticas, procesos e indicadores:** Con un marco claro de visión, misión y valores, la empresa puede desarrollar políticas específicas para cada área, así como establecer procesos adecuados y escoger indicadores para medir los logros en esas áreas específicas. Mientras hoy existe más o menos acuerdo sobre los indicadores más adecuados para evaluar el desempeño económico y ambiental de una empresa, no sucede lo mismo con los indicadores para medir el comportamiento social. De allí la importancia de establecer lazos con los públicos interesados, sólo cuando una empresa logre determinar la verdadera dimensión del impacto de sus operaciones, podrá identificar indicadores para evaluar su desempeño frente a cada impacto en particular (CEPAL, 2004).
4. **Gobernabilidad corporativa, responsabilidad para rendir cuentas y verificación:** Las empresas deben determinar los mecanismos externos e internos para verificar el compromiso y cumplimiento con sus propios estándares y para rendir cuentas a los públicos interesados. Hay quienes abogan por un control más fuerte por parte del Estado sobre las empresas en este campo. Sin embargo, hoy por hoy es principalmente una actividad voluntaria de las empresas, que se beneficia grandemente con procesos de información serios y con verificación externa, que permiten a los públicos interesados evaluar el desempeño y el cumplimiento de compromisos por parte de las compañías. El nivel más alto de transparencia está enmarcado en los reportes de sostenibilidad que siguen las guías de la Global Reporting Initiative (GRI) e incluyen verificación externa por parte de auditores certificados u organizaciones de la sociedad civil con capacidad crítica y honestidad reconocida. El proceso de reporte externo debe ser complementado con diálogos abiertos con públicos interesados. El anexo 1 presenta algunos estándares, códigos de conducta, e indicadores reconocidos a nivel internacional para la implementación de la RSE (CEPAL, 2004).

9. Críticas a la RSE

La RSE está desarrollándose a pasos agigantados y varias de sus iniciativas son novedosas. Como se mencionó anteriormente, no existe aún un líder definitivo para establecer un marco teórico de plena aceptación, y las perspectivas varían entre las empresas, las ONG y los sectores académicos. Particularmente, el sector de las organizaciones sindicales y algunas ONG internacionales plantean algunas críticas:

1. La retórica aún precede a la práctica, tanto en las expresiones de las empresas como en varios códigos y estándares, que son simplemente amplios enunciados de intención y no procedimientos operativos que incluyan verificación. El gran bombo alrededor del tema RSE se ve como una pantalla para justificar a las empresas, la nueva ola del “*green washing*”, simples enunciados cosméticos que no significan un cambio en el impacto de las operaciones de las empresas (CEPAL, 2004).
2. Todas las iniciativas son voluntarias y por lo general no existe monitoreo independiente ni sanciones firmes por el incumplimiento de compromisos (CEPAL, 2004).
3. La mayoría de tentativas de RSE a la fecha se han concentrado en empresas de consumo de alto perfil en el Norte, olvidando la gran mayoría de empresas del mundo. Asimismo, las iniciativas de RSC tienden a orientarse a la resolución de problemas específicos de reputación de una empresa y no en integrar el tema dentro de la gestión empresarial (CEPAL, 2004).
4. Los consumidores, ONG y empresas del Norte han liderado las iniciativas de RSE, lo que refleja un favoritismo hacia los estándares e intereses del Norte. Algunos grupos temen un imperialismo que no refleje la complejidad social y económica de los países en desarrollo. Los gobiernos del Sur también temen que la RSE tenga un efecto de barrera arancelaria que se utilice para limitar la competencia (CEPAL, 2004).
5. Muchas empresas y organizaciones no realizan procesos de consulta con públicos interesados, y ésta ausencia es paradójica dado el compromiso general de RSE hacia la participación de los actores de interés (CEPAL, 2004).
6. Algunas empresas y organizaciones no tienen en cuenta los derechos fundamentales del trabajo de la OIT. Aunque los derechos de libre asociación y de negociación colectiva son fundamentales, varios códigos, especialmente los que desarrollan las empresas, no los mencionan (CEPAL, 2004).
7. Los públicos interesados del sector laboral no participan en el desarrollo del tema. No se tienen en cuenta las prioridades de los trabajadores mismos, porque tanto los códigos como las empresas carecen de los mecanismos de consulta suficientes para que la administración comprenda las necesidades e intereses de los trabajadores (CEPAL, 2004).
8. A pesar de la proliferación de códigos y estándares, la aplicación actual es mínima si se tiene en consideración el volumen total del sector empresarial (CEPAL, 2004).

10. Referencias Bibliográficas

AECA (*Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*) (2004). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa, AECA, Madrid.

Alvarado, A. (2007). Marketing y Responsabilidad Social Empresarial: un mapa de navegación. *Teoría y Praxis*, 4, 113-148.

Annan, K. (1999). “UN Global Compact”, World Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release SG/SM/6881.

Bertalanffy, L.V. (1932); “*General Systems Theory: foundations, development, applications*”, Edit. G. Braziller, NY, 10th Ed.

Berbel, G. & Reyes, J. & Gómez, M. (2007). “*La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información*”. En: *Revista INNOVAR*, Volumen 17, Número 29, páginas: 27 a 48.

Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2003). Consumer-company identification: a framework for understanding consumers’ relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.

Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2004). Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.

Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A. y Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.

Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 2005 (5), 14-27.

Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. *ESIC Market*, 6(597), 163-189.

Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.

Capriotti, P.; Schulze, F. (2010); “*Responsabilidad Social Empresarial*”, Edit. Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 17.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Carnegie, A. (1889). “*Wealth*”. *North American Review* 148, June 1889, pp. 653-64.

CEPAL (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. Serie Medio ambiente y Desarrollo No 85. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Documento de Trabajo elaborado por: María Emilia Correa, Sharon Flynn y Alon Amit.

Cervera, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa. Aportaciones desde la disciplina del marketing. En P. Giménez, C. de la Calle, y L. Climent (Eds.). *Persona y sociedad. Las dos caras del compromiso* (pp. 131-139). Madrid, España: Universidad Francisco de Vitoria y Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Santander.

Creyer, E. H. y Ross, W. T. J. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?. *The Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.

Cochran, P. L. y Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.

Comisión Europea. (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, Bélgica: Comisión de las Comunidades Europeas. <http://europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm>

Colombo, R. (2008). "Ownership, Limited: Reconciling Traditional and Progressive Corporate Law via an Aristotelian Understanding of Ownership". *Journal of Corporation Law*, Vol. 34, No. 1, 2008.

Currás, R. (2007). Comunicación de la responsabilidad social corporativa: imagen e identificación con la empresa como antecedentes del comportamiento del consumidor. Tesis doctoral no publicada. Universitat de València, España.

Chomali, F. y Majluf, N. (2007). "Ética y Responsabilidad Social en la Empresa". Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago.

David, P., Kline, S. y Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: a dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.

Donaldson, T. y Dunfee, T. (1994). "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory". *Academy of Management Review* 19, pp. 252-284.

Ellen, P. S., Webb, D. J. y Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.

Endacott, R. W. J. (2004). Consumer and CRM: a national and global perspective. *The Journal of Consumer Marketing*, 21(2/3), 183-189.

Fernández, D. y Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.

Fombrun, C. J. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.

Friedman, C. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". *Times Magazine*, September 13th, New York.

Freeman, R. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". *California Management Review*; Spring 1983; 25, 3; pg. 88.

García de los Salmones, M. d. M., Herrero, Á. y Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.

García de los Salmones, M. d. M., Rodríguez del Bosque, I., y San Martín, H. (2007). The corporate social responsibility as a marketing tool: influence on consumer behaviour in services sector. *Documento*

presentado en el International Congress on Marketing Trends. Paris: University Ca' Foscari Venezia / Ecole Superieure de Commerce de Paris – EAP, Francia.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). “*Corporate social responsibility theories: mapping the territory*”. Journal of Business Ethics, Vol. 53 Nos 1/2, pp. 51-71.

Herchen, O.M. (2007); Corporate Social Responsibility: Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen, Books on Demand GmbH, Norderstedt, 168p.

Hilß, S. (2005); Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch, Campus Verlag, Frankfurt / New York. 338p.

Jones, T. (1980). “*Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*”, California Management Review. Berkeley: Spring 1980. Vol. 22, Iss. 3; pg. 59.

Kaku, R. (1997). “*The path of Kyosei*”. Harvard Business Review 75, n° 4, pp. 55-66.

Kreikebaum, H. (1996); Grundlagen der Unternehmensethik“, UTB, Stuttgart.

Lantos, G. (2001), “*The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 18 NO.7, pp. 595-630.

Leisinger, K.M. (2008); Zur Relevanz der Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre. in: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 58/08, Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, Gabler, Wiesbaden, p. 26-49.

Levy, R. (1999). Give and take: a candid account of corporate philanthropy. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E. y Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate supported nonprofits. Journal of Marketing, 68(4), 16-32.

Litz, R. (1996). “*A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets*”, Journal of Business Ethics; Dec 1996; 15, 12; pg. 1355.

Luo, X. y Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. Journal of Marketing, 70(4), 1-18.

Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. Journal of the Academy of Marketing Science, 32(1), 3-19.

Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: perspectives from American, French, and German consumers. Journal of Business Research, 56(1), 55-67.

McEnally, M. R. y de Chernatony, L. (1999). The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations. Academy of Marketing Science Review, 1999(2), 1-26.

Mbare , O. (2007). “*The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy. Business and Organization Ethics Network*”. Vol. 12, N° 2.

Murray, K., Montanari, J. (1986). "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". Academy of Management. The Academy of Management Review. Briarcliff Manor: Oct 1986. Vol. 11, Iss. 4; pg. 815.

Nash, J. (1951). "Non-Cooperative Games". The Annals of Mathematics, Second Series, Volume 54, Issue 2, Sept 1951, pp. 286-295.

North, D. (1990). "Institutional Change and Economic Performance". Cambridge University Press.

Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore corporate social responsibilities?" California Management Review, 2, pp.70-76.

Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible, CEPAL, Santiago de Chile.

Pacioli, L. (1494). "Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalita", Venice, Italy.

Porter, M. y M.R. Kramer (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, Diciembre, 56-68.

Porter, M. y Kramer, M.R. (2006). "Strategy & Society: The The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, Diciembre, 78-92.

Porter, M. (1985), "Competitive Advantage". Free Press, New York.

Sabogal, Aguilar J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al Concepto Responsabilidad Social Empresarial. Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ., Vol. XVI (1), Junio 2008, 179-195.

Sen, S. y Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. Journal of Marketing Research, 38(2), 225-243.

Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. The Academy of Management Review, 4(1), 63-74.

Smith, A. (1776). "The wealth of nations". Chicago, IL, University of Chicago Press.

Smith, C. N. (2003). Corporate social responsibility: whether or how? California Management Review, 45(4), 52-76.

Swaen, V., Chumpitaz, R., Bigné, E., y Andreu, L. (2003). Being a socially responsible company: what does it mean for European young consumers? Documento presentado en la 32nd European Marketing Academy Conference. Glasgow, UK: University of Strathclyde.

Tixier, M. (2004). Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale? Les années 2000: un tournant dans l'entreprise. Revue Française du Marketing, 200(5/5), 13-26.

Van Herpen, E., Pennings, J. M. y Meulenbergh, M. (2003). Consumers' evaluations of socially responsible activities in retailing. (Mansholt Working Papers MWP-04) Disponible en: http://www.sls.wau.nl/mi/mgs/publications/Mansholt_Working_Papers/MWP_04.pdf

Vives, A. & Corral, A. & Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica, BID e IKEI.

Vogel, D. (1986). “*The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal*”. California Management Review; Winter 86, Vol. 28, Issue 2, p142, 10p.

Wilcox, D. (2005). “*Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global*”. Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.

Wood, D. J. y J. M. Lodgson (2002). “*Business Citizenship: From Individuals to Organizations*”. Business Ethics Quarterly, Ruffin Series, No. 3, 59–94.

Capítulo Segundo

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): La Empresa Protagonista en RSE y sus Impulsores

Javier Espada Valenzuela¹
Lilian Arzabe Villanueva²

Resumen

El objetivo general del capítulo segundo es, describir y analizar el rol de las empresas como protagonistas de la rse, el rol del Estado o gobierno y de los medios de comunicación como impulsores de la RSE.

El rol de la empresa y sus impulsores, es descrito de manera general en base a la información recopilada en una Encuesta Estructurada en el Mercado Boliviano y una descripción de las características principales de diálogo con los grupos externos en otros países, que legislan la RSE.

Las características son comparadas además con una descripción de los aspectos centrales de la Responsabilidad Social Empresarial, que han sido normados en Bolivia y que hoy se destinan a la regulación de Entidades de Intermediación Financiera, como canalizadores de financiamiento y proveedores de productos de inclusión financiera, que contribuyen al crecimiento sostenible y socio económico del Estado Plurinacional.

Para complementar el rol de Estado o Gobierno se expone una descripción analítica de la Economía Social de Mercado y del Modelo Actual del Estado Plurinacional, para identificar temas transversales generales y en el contexto de RSE.

En este sentido, se describen además características de la Economía Social de Mercado y sus aportes a la RSE, que como fortalezas y oportunidades del Modelo Económico Alemán, el Estado Plurinacional de Bolivia puede aprovechar para optimizar el Modelo Actual.

Palabras Claves: RSE, Grupos de Interés: Empresa, Medios de Comunicación, Estado Plurinacional de Bolivia, Economía Social de Mercado.

2.1 Introducción

En los últimos 10 años la RSE ha ido cobrando fuerza de manera gradual en cada una de sus dimensiones, al compás de la coyuntura histórica económica, social y medioambiental boliviana.

¹ Licenciado en Derecho y Ciencias Jurídicas (*Universidad Privada del Valle, Bolivia*), Máster en Cooperación Internacional (*Universidad San Buenaventura, Colombia*). Postgraduado en Dirección de Empresas y Experto en Habilidades Gerenciales (*UPB, Bolivia*). Postgraduado en Responsabilidad Social Empresarial (*Universidad Católica de Córdoba, Argentina*). Postgraduado en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (*Universidad Católica San Pablo Boliviana*). Especialista en Desarrollo Local y Regional (*Naciones Unidas, Chile*). Formado como Consultor y Asesor en Responsabilidad Social Empresarial (*Fundes, Chile*). Técnico en Energía Solar (*CFT, Perú*). Fundador de Humanizarse.com. Contacto: javier.espada@humanizarse.com

² Phd en Finanzas Corporativas, Eberhard-Karls-Universität Tübingen – Alemania. Quality Manager Representative y Quality Management Auditor, TÜV- Rheinland Alemania. CSR/Sustainability Manager, TÜV-Rheinland Alemania. Especialista en Procesos y Gestión de Reporte bajo GRI-G4, TÜV—Rheinland Alemania y Global Reporting Institute Holanda Energy Efficiency Representative, TÜV- Rheinland Alemania . Especialista en Materiality Process y Content Check GRI G4, TÜV—Rheinland Alemania y Global Reporting Institute Holanda. Asesora Internacional, con especialidad en Entidades de Intermediación Financiera y Productos Financieros a nivel servicios integrales para Sistemas de Gestión CRM, de Gestión de Calidad y de Gestión RSE y Sostenibilidad en ICR Systems & Management SRL: Empresa Stakeholder 2015 de GRI- Holanda. Primera Latinoamericana registrada en Certipedia de TÜV— Rheinland Alemania : ID 042395. Contacto: larzabe@icr-relacionesinternacionales.com

En este proceso evolutivo de entendimiento de la RSE, se ha relacionado el impacto que podrían generar las empresas con el de las ONGs o Fundaciones, algunas veces mimetizando acciones y confundiendo roles. Se ha vinculado el concepto de RSE con donaciones, filantropía, caridad, así como con el marketing social y la oportunidad para recaudar fondos en beneficio de causas sociales.

Estas confusiones y desconocimiento del sentido verdadero y profundo de la RSE, ha provocado en muchos beneficiarios de proyectos sociales que busquen en la RSE una alternativa para la solución de todo tipo de problemas, aunque muchas veces estos sean de competencia de los Gobiernos Departamentales o Municipales más cercanos, establecidos en la Ley de Participación Popular. Una amplia gama de temas, desde soluciones de vivienda con condiciones inhumanas hasta la dotación de material educativo para unidades escolares.

También ese desconocimiento por parte de los propios empresarios les ha generado serios problemas, ya que con la intención de responder a las expectativas de sus grupos de interés han estado profundizando el asistencialismo y la dependencia. Peor aún, de manera indirecta han aportado al desconocimiento de la sociedad sobre la temática.

Para rematar, en la actual coyuntura política, social y económica de los últimos años en Bolivia existe un descenso de la tasa anual media de creación de ONGs en más del 40%³. En Bolivia la tasa de mortalidad de una ONG es bastante elevada (60%) y debido a esto, se fue volviendo cada vez más notoria la reducción de ONGs en el país. Las políticas sociales emprendidas por el Gobierno Nacional desplazaron a las ONGs como canales de recursos financieros provenientes de la Cooperación Internacional. El Gobierno Nacional logró alinear formalmente a los donantes extranjeros al Plan Nacional de Desarrollo (PND) en una relación de ayudas bilaterales y de esta forma vinculando una parte de los recursos que antes se canalizaban hacia las ONG de forma directa a las administraciones públicas centrales⁴.

En un nivel macroeconómico, el Gobierno Nacional logró disminuir la dependencia de la Cooperación Internacional y de las instituciones financieras internacionales (FMI y BM) gracias a la mayor renta hidrocarburífera producto de la nacionalización, que se expresa en la reducción de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en el Producto Interior Bruto (PIB) de 12% en 2003 a 4,4% en 2009⁵. Esta tendencia, en combinación con la condonación de gran parte de la deuda externa boliviana mediante la “*Iniciativa HIPC (Países pobres muy endeudados) a partir de 1998 y a la Iniciativa de Alivio de Deuda Multilateral (IADM) a partir del 2005, a raíz de la iniciativa del G8*”⁶, permitió al Gobierno Central obtener más créditos comerciales y concesionales⁷ y compensar la reducción de los niveles de donaciones resultantes de la crisis financiera global y la actual reorientación de los fondos de los países donantes a países africanos y del este europeo.

Toda esta serie de factores combinados y articulados, comenzaron a generar zozobra en las ONGs y Fundaciones dependientes de recursos financieros internacionales para su subsistencia y por ello que, más por desesperación que por desconocimiento, acudieron a las empresas como una potencial fuente de financiamiento a través de sus áreas de RSE. Aquellos empresarios que publicitaron sus acciones de RSE inmediatamente fueron arrollados por infinidad de solicitudes de apoyo para organizaciones sociales, aunque las solicitudes no tengan nada que ver con el giro del negocio de la empresa.

³ FREIHERR VON FREYBERG, Daniel. Las ONG bolivianas: análisis de su evolución y dimensión financiera. Tinkazos. 2011, vol.14, n.30, pp. 79-1004. ISSN 1990-7451.

⁴ Farah, 2008: 69; El Diario, 2007; La Prensa, 2007c.

⁵ Rodríguez-Carmona (2009: 25) y OECD/Banco Mundial disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/6/1867487.gif>, [04.04.2011]

⁶ Fundación Jubileo, 2009.

⁷ Los créditos concesionales se otorgan por parte de las Instituciones Financieras Internacionales (IFI) con condiciones financieras ventajosas, pero bajo ciertos condicionamientos respecto al uso de los fondos. Los créditos comerciales tienen las condiciones financieras del mercado, pero no están sujetos a condicionamientos por parte de los acreedores.

Tampoco se han actualizado estudios sobre el Estado del Arte de la RSE en Bolivia. El último documento fue publicado por COBORSE en 2008, en donde se concluía que las empresas evaluadas se encuentran en el comienzo del proceso, la mayoría aún en una etapa básica. Esta etapa se básica caracterizaba por el inicio de una preocupación empresarial respecto del entorno social y ambiental, manifestándose principalmente en el conocimiento sobre RSE y en cierta capacitación de los empleados sobre el tema. Sin embargo, las actividades todavía eran aisladas, y como ocupación adicional del departamento de Recursos Humanos o Relaciones Públicas, no de toda la organización. Por último, que para los 50 ejecutivos entrevistados no existía una clara diferenciación entre RSE y filantropía.

Considero, el principal error en este tipo de trabajos es que se pregunta la opinión a los empresarios acerca de la RSE y no a la población en general. Por supuesto que todo empresario que se respete responderá que conoce que es RSE, que el programa de RSE dentro de su empresa (*si es lo que lo tuviera*) es el mejor versus la competencia o que su organización es responsable.

Esa desconexión, de preguntarle solo al que efectúa la acción social, o sea a la empresa y no quien la recibe y a quienes además interactúan, se refleja en la cantidad de proyectos de escritorio con muy poco impacto social debido a la falta de sentido de apropiación de quienes deben darle sostenibilidad a esos proyectos.

Considerando los antecedentes expuestos, se enfoca el Capítulo Segundo en la descripción analítica de los impulsores de la RSE referidos a los Grupos de Interés, al Estado y a los Medios de Comunicación, respaldando la misma con información recopilada a través de una Encuesta Estructurada en el Mercado Boliviano.

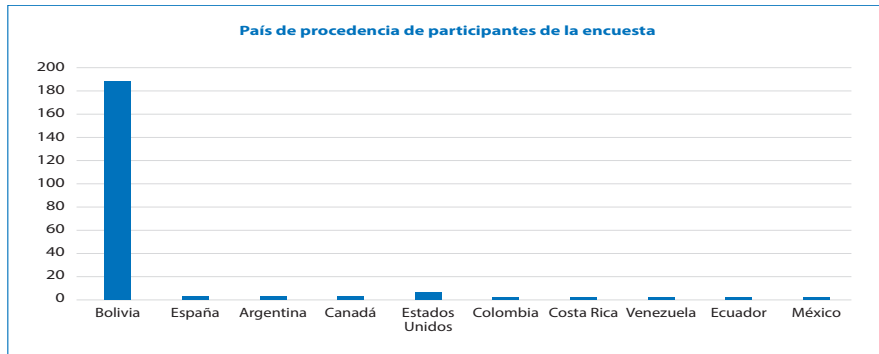
Además y para dar cumplimiento al objetivo general del Capítulo Segundo, se da respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué significado tiene la RSE, para la sociedad como grupos de interés externos?
- Según los grupos de interés externos ¿Cuál es el Rol de Empresa como Protagonista de la RSE, el rol del Estado y de los Medios de Comunicación como impulsores?
- ¿Cuáles son las características principales y aportes de la Economía Social de Mercado a la RSE?
- ¿Cuáles son las características conceptuales del Modelo Económico Social del Estado Plurinacional?
- ¿Cuáles son las similitudes entre el Modelo Boliviano y Modelo Alemán y las diferencias, que en forma de fortalezas pueden complementarse?
- ¿Cuáles son las características principales de diálogo con los grupos externos en otros países, que legislan la RSE?
- ¿Cuál es la legislación o regulación de otros países en materia RSE?
- ¿Cuáles son las similitudes y diferencias con aspectos centrales de la Responsabilidad Social Empresarial, que han sido normados en Bolivia?
- ¿Qué se espera en el futuro?

2.2 Significado de la RSE para la Sociedad

Para evitar parcialidad, se publicó una encuesta virtual por el lapso de dos semanas en la web respondida por personas comunes y corrientes de Bolivia, Canadá, Estados Unidos, Argentina, España, Colombia, Costa Rica, Venezuela, Ecuador y México, para obtener una amplia gama de criterios referentes a las preguntas básicas sobre RSE (Gráfico 1).⁸

Gráfico 1



Fuente y Elaboración: Propia.

⁸ Metodología o Procedimiento para la Encuesta:

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación porque permite obtener amplia información de fuentes primarias.

El tipo de encuesta a ser utilizada para el levantamiento de información es estructurada para 150 a 200 personas.

La encuesta es publicada a través de un sitio web para los países de Bolivia, Canadá, Estados Unidos, Argentina, España, Colombia, Costa Rica, Venezuela, Ecuador y México.

Las características del grupo encuestado fueron:

- Determinar el grado de conocimientos de los participantes para diferenciar los conceptos de RSE, Marketing y Filantropía
- Obtener información sobre el rol de las Empresas, Medios de Comunicación y Gobiernos en la RSE
- Definir sobre que materias debería centrarse la RSE

Objetivo General:

Obtener información primaria acerca del grado de conocimientos sobre la Responsabilidad Social Empresarial

Objetivos Específicos:

- Determinar el grado de conocimientos de los participantes para diferenciar los conceptos de RSE, Marketing y Filantropía
- Obtener información sobre el rol de las Empresas, Medios de Comunicación y Gobiernos en la RSE
- Definir sobre que materias debería centrarse la RSE

Determinación de la población y la unidad muestral:

Población objetivo: Hombres y mujeres ejecutivas en edades comprendidas entre los 35 a 50 años

Unidad muestral: La Empresa.

Selección y Tamaño de la muestra

Definición del tamaño de la muestra: Se aplican las formulas del muestreo estratificado

Selección de la unidad muestral: Se aplica el método aleatorio

Determinación de Instrumento: En la elaboración del instrumento para medir el grado de conocimientos sobre la RSE se utilizó la metodología siguiente:

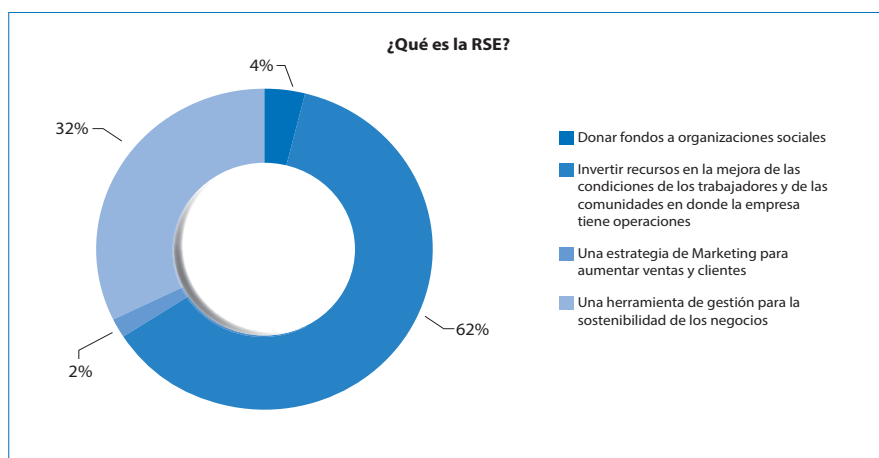
1. Determinar qué significa RSE.
2. Determinar cuál es el rol de las Empresas, los Gobiernos y los Medios de Comunicación en la RSE.
3. Determinar el liderazgo institucional en la RSE.
4. Establecer los temas o materias prioritarios en la RSE.
5. Determinar el objeto de la RSE.
6. Determinar aplicar el mismo a modo de pruebas.
7. Tabular los resultados.
8. Establecer resultados, conclusiones y generalizaciones.

Duración e Intervalos: La encuesta fue publicada de manera permanente por el tiempo de 14 días.

Copyright: La encuesta y sus resultados son de autoría del investigador, exclusivamente para el capítulo delegado en el libro.

La encuesta fue realizada a: Hombres y mujeres de zonas urbanas. Con edades comprendidas entre los 35 a 50 años De un nivel socio económico medio-alto y un nivel educativo medio-alto. Así que la primera y predecible pregunta fue:

Gráfico 2



Fuente y Elaboración: Propia.

Los resultados del Gráfico 2 desprenden que más del 62% de los encuestados reconocen que las empresas tienen relación directa con la sociedad, específicamente con sus trabajadores y comunidades en donde operan. Comprenden que la RSE tiene un carácter post o resolutorio de los problemas con estos grupos de interés.

El 32% de los encuestados mira a la RSE como una herramienta de gestión “antes” de cualquier intervención. Establecen que no necesariamente la RSE está conectada a una crisis, sino que más bien permite evitar crisis futuras y por tanto se gestionan mejor las comunicaciones y relacionamiento con los grupos de interés. La RSE va tomando más un criterio de manejo de riesgos.

Solo el 4% de los encuestados ha respondido que la RSE tiene más que ver con donación. Este es un resultado alentador, porque quiere decir que se está superando aquella concepción de que ambos son lo mismo o que se confundan en concepto.

Para finalizar, solo el 2% cree que la RSE es una estrategia de Marketing. Este resultado es otro gran avance en cuanto al conocimiento real de la RSE.

2.3 Rol de la Empresa como Protagonista de la RSE

Hasta antes de la década de los 50’s, la vieja escuela de Adam Smith no paraba de recordarnos que la única función de una empresa era la maximización de las utilidades, el modelo Tayloriano trataba de eliminar los movimientos inútiles de los obreros a fin de que cada trabajador produjera más y mejor y Ford nos demostraba que la estrategia de expansión del mercado, basada en la producción en cadena, podía satisfacer la creciente demanda de necesidades insatisfechas de los clientes. Todo esto fue considerado en la teoría de Howard R. Bowen incorporando a la “Responsabilidad” como un factor transversal de los negocios, a través del cual los empresarios se obligan (ellos mismos) a impulsar políticas y decisiones basados en los valores y principios de la sociedad en donde operan.

Desde entonces, en el mundo se han ido sumando una serie de otros factores relacionados a la empresa, más allá del foco en las utilidades y ganancias. Esto, principalmente, porque la Revolución Industrial llegó como una ola a sacudir las estructuras económicas y sociales de muchos países.

En Bolivia la Revolución Industrial nunca llegó, es por eso que el desarrollo del sector empresarial e industrial ha sido mucho más lento que lo deseado. Nuestro sector empresarial padece de una serie de problemas estructurales y de concepción misma de su grado de importancia en la economía, también debemos sumar que si bien el grado de innovación y emprendimiento en el país es alto el tiempo de vida de estos negocios no es mayor a los tres años, por tanto no se ha integrado todavía el concepto de sostenibilidad.

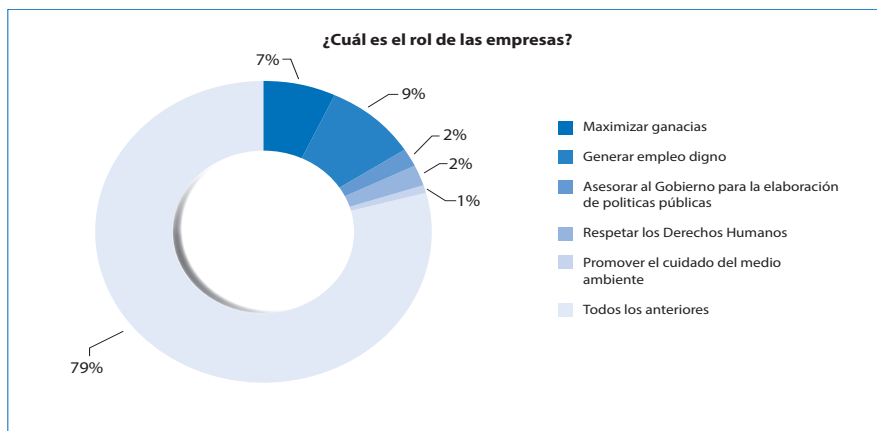
Las normas sociales tampoco han ido de la mano con los avances en la administración de negocios, muchas normas en el país todavía tienen estándares demasiado elevados que restan competitividad al sector empresarial, en lugar de alentar su promoción y crecimiento. La Ley General del Trabajo como ejemplo data del año 1942 y si bien fue una norma adelantada para su época, hoy por hoy se encuentra totalmente desfasada habiéndose estancado en el periodo de fábricas, obreros y sin una lógica actual para empresas de servicios.

De acuerdo al informe de Fundempresa de 2013,⁹ Bolivia cuenta con 122,995 empresas, de las cuales 103,621 son empresas unipersonales. Es alarmante que más del 84% del tejido empresarial boliviano está conformado por pequeñas empresas, cuyo rubro principal oscila entre el rubro de ventas al por mayor y menor (40%), construcción (12%), manufactura (9%), servicios técnicos y consultorías (7%) y el restante en menor escala en transporte, salud, comunicación, minería y otros, mientras que tan solo 19,374 empresas podrían considerarse medianas y grandes empresas, vale decir solo el 16% del total de empresas registradas en el país, que son en su mayoría quienes cumplen o al menos tratan de cumplir todo lo establecido en la Ley General del Trabajo. Es precisamente ese 16% que se encuentra conformado por las empresas que impulsan la RSE (*mal o bien*) y que se preocupan por sus impactos económicos, sociales y/o ambientales, además que han comenzado a profundizar la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, mejoras en sus sistemas de gestión y mecanismos de comunicación con sus grupos de interés.

En el estudio de Fundempresa; sin embargo, no se considera a todo ese otro gran número de empresas no formales, que se mantienen a la sombra del sistema incumpliendo con el pago de impuestos, prestaciones sociales a sus trabajadores y condiciones mínimas de trabajo.

Bajo este enfoque realizamos la segunda pregunta del cuestionario (*Gráfico 3*) fue:

Gráfico 3



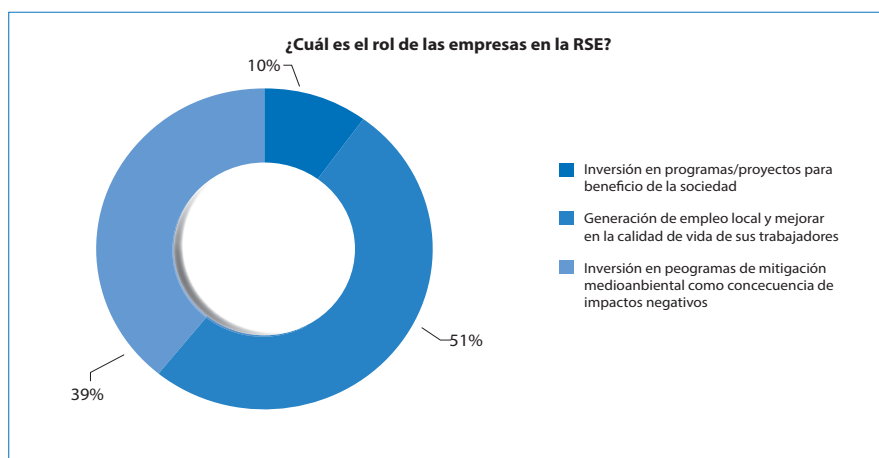
Fuente y Elaboración: Propia.

⁹ Informe Fundempresa 2013 Disponible en: http://www.fundempresa.org.bo/docs/content/diciembre_708.pdf

El 7% de los encuestados cree que el rol de las empresas debería mantenerse en –solo- maximizar ganancias. El 9% consideró que las empresas deberían concentrarse en la generación de empleo digno. Un 2% cree que las empresas deberían estar preocupadas por asesorar al Gobierno a tomar decisiones acertadas a momento de aprobar políticas públicas, otro 2% cree también que a las empresas debería importarles el respeto de los Derechos Humanos y solo el 1% consideró la idea de que las empresas deberían promocionar el cuidado del medio ambiente. La cifra totalmente arrolladora (*y plenamente compartida por la corriente global*) es que el 79% de los encuestados creen que todas las anteriores descripciones deberían ser roles de las empresas actuales. Esto si es un giro de 360° en comparación con la percepción que se tenía en siglos pasados.

¿Y en cuanto a la RSE? La cuarta pregunta pretendió dar respuesta a esta pregunta.

Gráfico 4



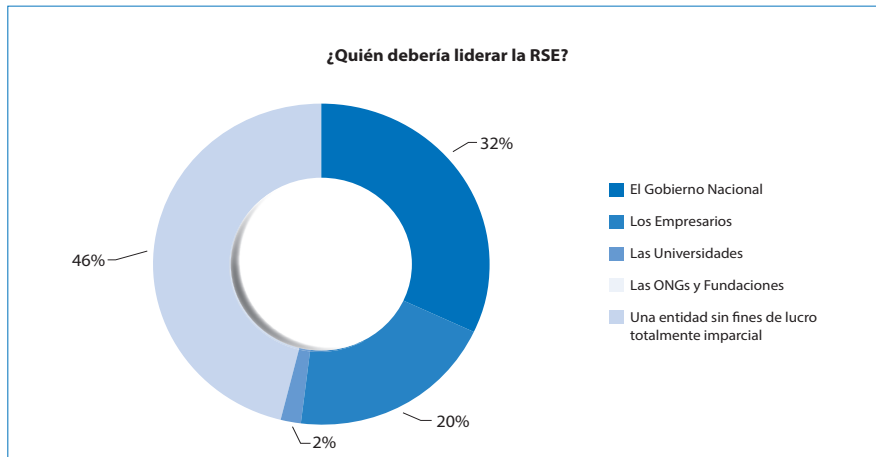
Fuente y Elaboración: Propia.

Más allá del rol establecido por el Estado y las normas, me interesaba saber qué opinaban los encuestados sobre el rol de las Empresas en cuanto a la RSE. El 51% de los encuestados en el gráfico 4 establecieron que el rol de las empresas en la RSE debería centrarse en la inversión económica de programas/proyectos que persigan el beneficio de la sociedad; es decir, la RSE enfocada hacia afuera. En segundo lugar, el 39% de los encuestados consideró que todavía existen asuntos pendientes por tratar dentro de las empresas, generando empleo local y mejora en la calidad de vida de sus trabajadores. No es de extrañar que en el reciente informe del mes de mayo de 2015 el Defensor del Pueblo comunicó que las violaciones a los derechos laborales ocupan el primer lugar en Bolivia con 2,294 denuncias recibidas en 2014, 24% más respecto al 2013¹⁰. Por último, el 10% de los encuestados considera que las empresas deberían invertir en programas de mitigación ambiental como consecuencia de los impactos negativos de sus operaciones.

La siguiente pregunta permitió escuchar a la población su percepción sobre el liderazgo de la RSE.

¹⁰ www.erbol.com.bo/noticia/social/02052015/violacion_de_derechos_laborales_aumentan_en_24

Gráfico 5



Fuente y Elaboración: Propia.

La respuesta a esta pregunta es clave para entender lo que un grupo diverso de la población piensa sobre liderazgo de la RSE. Debemos entender previamente que una cosa es implementar la RSE y promoverla y otra muy diferente es marcar la tendencia acerca del futuro y el camino a recorrer para la RSE en un determinado contexto. El factor liderazgo es algo que debemos desmitificar en la RSE.

Dicho esto, de acuerdo al gráfico 5 el 46% de los encuestados respondió que debería ser una entidad totalmente separada al sector público y privado la encargada de establecer cuál es el camino de la RSE. En vista que la ética y la transparencia son pilares fundamentales de la RSE, es una tesis válida que sea una entidad alejada de la política y los intereses económicos quienes encabecen el futuro y desarrollo de la RSE, sin ningún interés de por medio. Dicha entidad debería además evitar el monopolio de la RSE en un solo sector y contagiar la Responsabilidad Social hacia otros sectores de la economía, como universidades, gremios, fundaciones y otros.

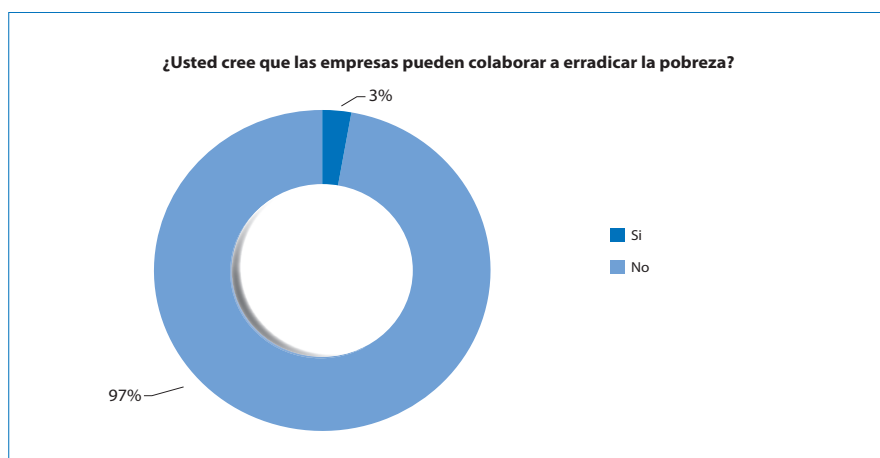
En segundo lugar, los encuestados consideraron que debería ser el Gobierno Nacional (32%) quien lidere la RSE, posiblemente como resultado positivo de las políticas públicas implementadas en el sector financiero en Bolivia, pero una especie de liderazgo en cuanto a lo normativo. En tercer lugar los encuestados escogieron a los mismos empresarios (20%) como líderes de la RSE. Tan solo un 2% considera que deberían ser las ONGs y Fundaciones quienes lideren la RSE.

Sin duda, esto afirma la tesis que si un empresario ha internalizado plenamente la filosofía de la RSE no se lo encontrará gestionando premios o reconocimientos, porque estará *“ganando”* por el hecho de gestionar una buena RSE. Es decir, el empresario que ha asumido que la RSE es parte de hacer bien el negocio y que por ello es parte de una empresa ejemplar en el mercado, está ganando porque claramente no tiene competencia. Es ser parte de una empresa diferente y no convencional es el éxito de la sostenibilidad. La RSE como área separada del negocio es una RSE muerta y de alguna manera la RSE debe morir para convertirse en parte integral del negocio. Las áreas de RSE deberían en algún momento desaparecer, ya que debería ser el máximo ejecutivo quien lidere la RSE de la empresa a través de sus acciones y decisiones diarias. Llegar a entender ese punto de avance en la RSE en Bolivia, debe pasar por delimitar funciones a cada una de los protagonistas de la RSE en la sociedad y no debería entenderse que si la empresa no es quien indica el camino por su cuenta, es restarle importancia.

En Bolivia nos encontramos en una fase básica de llaneros solitarios, donde se cree que la empresa que hace RSE es el héroe. En algún momento de madurez deberemos entender que hacer RSE es parte de estar en una sociedad.

Para finalizar y con la finalidad de demostrar la relevancia de las empresas en el país y su importante rol, hice una pregunta relacionada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (*Post Objetivos de Desarrollo del Milenio*).

Gráfico 6



Fuente y Elaboración: Propia.

Del análisis previo, el cumplimiento del Objetivo 8 de los ODS: Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos, es posible, siempre y cuando las empresas asuman su importancia en el desarrollo social y económico del país. El 97% de los encuestados cree que las empresas si pueden colaborar a erradicar la pobreza y, por supuesto, el impacto sería mucho mayor si las empresas no solo colaborasen a los Gobiernos Central, Departamental o Municipal a cumplir con sus metas de desarrollo humano, sino que también comiencen a trabajar de forma colaborativa unas con otras, de acuerdo al gráfico 7.

2.4 Rol de Medios de Comunicación como Impulsores de la Transparencia

En esta perspectiva de roles en la RSE, los medios de comunicación han sido un poco tímidos para comunicar mejor a la población sobre impactos positivos y negativos en Bolivia. Principalmente han tenido un rol de difusión de toda acción considerada como RSE desde la mirada de la organización que implementa, pero los medios de comunicación no han analizado si esas iniciativas son o no RSE. En otras palabras, se difunde como RSE todo lo que las organizaciones estén dispuestas a pagar para salir en los medios de comunicación, aún sin que tengan algo que ver como RSE.

Los grandes impactos de las iniciativas de las organizaciones han encontrado espacios comerciales a través de la publicidad pagada, mostrando sus proyectos e iniciativas a través de un pago efectuado a espacios en separatas especializadas o en notas escritas. Todos sabemos que cuando algo es bueno se vende solo y además es replicable, no necesariamente todo lo que publica en los medios de comunicación como RSE es precisamente RSE, puede ser también una estrategia de marketing o en muchos casos un lavado de imagen pagado.

Los medios de comunicación tradicionales tampoco han internalizado el concepto, implementando iniciativas, acciones o buenas prácticas de RSE.

En base a un breve diagnóstico para este Capítulo, encontramos la siguiente clasificación:

| Medio | Cantidad | ¿Cuentan con área de RSE? |
|---|---|---------------------------|
| Correos y Courier | 1 Estatal Varias nacionales e internacionales | Ninguna |
| Telecomunicaciones: Llamadas de larga distancia | 16 empresas | Solo 1 |
| Telecomunicaciones: Telefonía Móvil e internet | 4 | Solo 3 |
| Televisión | 1 Estatal 6 privadas | Ninguna |
| Radio | 1 Estatal 172 emisoras de amplitud modulada 452 emisoras en frecuencia modulada 45 emisoras en onda corta 3 cadenas | Ninguna |
| Prensa | 11 periódicos 4 semanarios | Ninguno |

Fuente y Elaboración: Propia.

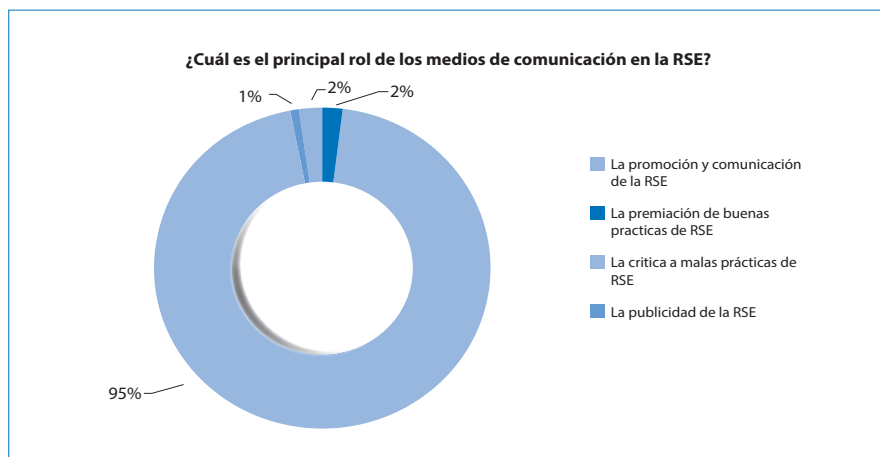
Podemos resumir que solo las telefónicas han desarrollado la RSE a tal grado de contar con una estructura interna y con acciones internas y externa. Posiblemente porque el ente regulador (*la Autoridad de Telecomunicaciones y Transportes, ha insistido con el tema de la inclusión y democratización de los servicios*).

Los medios de comunicación televisivos han incursionado mucho menos en la RSE. No contamos con grandes entrevistas a expertos en la temática. Más se escucha lo que opinan los empresarios sobre el tema y es lógico, que van a salir a mostrar sus mejores prácticas. Tampoco existen espacios de debate para la construcción de líderes de opinión críticos en la temática y es que se genera cierto conflicto de interés en los medios de comunicación el denunciar malas prácticas de las empresas, pues muchas veces son estas mismas empresas quienes auspician programas matutinos o de farándula y, debido al temor de perder auspicios, muchas veces se minimizan las notas negativas que pesan sobre una u otra empresa. El periodismo investigativo muy pocas veces se concentra en los impactos negativos de las empresas y malas prácticas de RSE, porque tampoco se cuenta con una amplia gama de periodistas que tengan una lectura clara, objetiva y precisa de la RSE.

El Premio Nacional de RSE al Periodismo impulsado por COBORSE ha brindado un gran aporte a este vacío investigativo, al optar por premiar a los medios de comunicación impreso artículos y notas relativos a estudios más profundos sobre los impactos de las empresas. En 2014 uno de los ganadores obtuvo uno de los premios al demostrar el impacto negativo de las empresas mineras sobre los ríos y lagos al sur del país, este tipo de periodismo ha encontrado un espacio imparcial para la crítica a las malas acciones de las empresas y también como un mensaje de que hay alguien que está atento a lo que están haciendo.

La pregunta 5 de la encuesta busco responder a este cuestionamiento:

Gráfico 7



Fuente y Elaboración: Propia.

Claramente el grupo de encuestados define que no es ni la publicidad, ni la crítica, ni la premiación el lugar en donde los medios de comunicación deberían involucrarse con la RSE. Definitivamente, es todo un desafío para los medios lograr la imparcialidad de comunicar y promover (*no solo difundir*) la RSE entendiéndola, difundiéndola y garantizándola, aunque esto implique afectar su cartera de clientes y auspiciadores. Ese rol fundamental de la imparcialidad en los medios de comunicación es parte de la filosofía misma de la RSE. Ser transparentes y éticos es lo que la sociedad demanda, no solo porque es RSE, sino porque es lo correcto para un medio de comunicación, en cuya responsabilidad recae informar a la sociedad e informar bien. El 95% de los encuestados creen que este debe ser el rol principal de los medios de comunicación y no tanto la publicidad, de acuerdo al gráfico 8.

2.5 Rol del Estado Plurinacional en el Contexto de la RSE

En tiempos de amplia globalización económica, social y política (*inclusive ambiental*), se va demarcando un escenario diferente en cuanto a estructuras y relaciones. Bajo ese contexto el mundo está redefiniendo el rol del Estado. ¿Es el Estado una entidad que planifica, regula o interviene? En términos más específicos, ¿sólo debe satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanas y ciudadanos o producir bienes y servicios?

Resulta más complicado establecer el/los rol(es) del Estado, en países con elevados índices de pobreza, alta dependencia a la producción primaria, principalmente agrícola y del sector extractivo, así como una –cada vez más– ciudadanía que exige un Estado mejor preparado para atender todas las demandas sociales, con recursos financieros, económicos y tecnológicos precarios y siempre limitados.

La contextualización –país– es necesaria para este Capítulo, pues si bien existen países que han desarrollado normas sobre RSE, en la discusión sobre el rol del Estado es usual incurrir en el error de considerar solo el análisis normativo comparativo, sin antes haber considerado las características de nuestro Estado.

En este sentido se describen a continuación las características del Modelo Económico y del Orden Económico y Regulatorio del Estado Plurinacional de Bolivia en el contexto de la RSE. Para el economista ortodoxo Jack Hirshleifer, el Estado es “*un sistema de subordinación que organiza a todos los individuos de un área geográfica dada, dentro de la cual se posee un monopolio efectivo de la fuerza física*”. Dentro del área geográfica dada existen interacciones de carácter económico y político. Guillermo O’Donnell entiende por Estado al “*componente específicamente político de la dominación en una sociedad territorialmente delimitada*”.

En el desarrollo de la Teoría del Estado, la escuela alemana (*con Immanuel Kant a la cabeza*) propone que en un Estado de Derecho bajo la forma republicana, el poder legislativo es el encargado de sancionar las leyes mientras que el Poder Ejecutivo debe hacerlas cumplir. En otras palabras, el Estado es el administrador de los recursos naturales y bienes del país¹¹.

En nuestro caso, en un Estado Plurinacional resulta imperativa la implementación y promoción de valores como la unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, el vivir bien y el respeto del medio ambiente, por ello que la RSE, en términos filosóficos y doctrinales ha encontrado amplia cabida en empresas públicas, privadas, mixtas y comunitarias¹².

Es usual que la interacción económica se dé a través del mercado, mientras que la interacción política está articulada a través del Gobierno. En el caso boliviano, la participación del Estado se encuentra arraigada en ambas interacciones. Esto incide en que la priorización normativa se concentre en “regular” acciones monopólicas, individualistas o consumistas del mercado. También en la redistribución de la riqueza para la lucha contra la pobreza y la resolución de problemas sociales, precisamente porque los recursos y el alcance estatales son limitados.

El Gobierno -para el cumplimiento de los principios establecidos en la Constitución- realiza gastos sociales que deben ser financiados. Este financiamiento, en la manera tradicional, es cargado a las ciudadanas y ciudadanos a través de impuestos. Sin embargo, algunas normativas recientes están demostrando que las empresas también deben enfocarse a ciertos problemas sociales a través de sus operaciones y razón de ser, aspecto que será ampliado a lo largo del capítulo.

Para alcanzar el Vivir Bien, necesariamente el Gobierno requiere implementar políticas de Estado. Basados en la Teoría Económica del Bienestar, el bienestar social se logra mediante dos objetivos de política concretos: Eficiencia y equidad distributiva.

Para lograr esto, es imprescindible entonces definir cuáles son las funciones del Estado. El Estado Plurinacional ha encontrado sus funciones basado en uno de los dos enfoques del pensamiento económico: keynesiano y neoclásico.

Para el enfoque keynesiano – arraigado intrínsecamente al Estado Boliviano- el sistema capitalista es inestable y tiende a la ineficiencia económica. Por ello, como el mercado por sí solo no tiene la capacidad de asignar eficientemente los recursos, se necesita la intervención del Gobierno. Esta característica determina el rol inductor y regulador del Gobierno en nuestra economía y en la mayor parte de las acciones empresariales, incluidas la RSE¹³.

Para lograr esto, es muy importante un soporte basado en la fortaleza institucional. Se tienen que crear instituciones de control públicas capaces de formular leyes y normas, ejecutarlas, brindar seguridad y protección, administrar justicia y equidad. Sin embargo; no es suficiente la mera existencia de tales instituciones, es decir, el rol del estado no debe consistir en la simple prestación de los servicios públicos correspondientes a través de estas instancias, sino que también deben ser eficientes.

¹¹ <http://www.margen.org/suscri/margen64/parra.pdf>

¹² <http://www.harmonywithnatureun.org/content/documents/159Bolivia%20Constitucion.pdf>

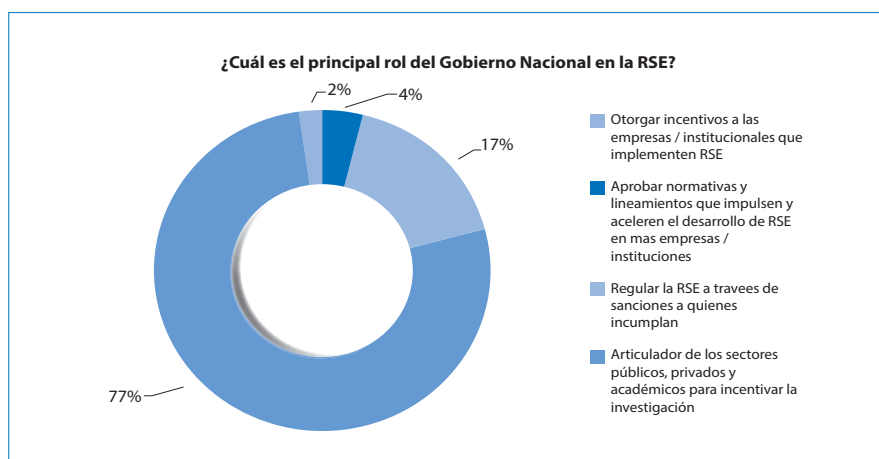
¹³ Percepción Personal del Autor: Javier Espada Valenzuela.

Por otro lado, los sistemas de información también deben ser simétricos. Entonces, dentro del rol institucional que le compete al Estado está también el de coadyuvar a la existencia de un sistema de información perfecto, simétrico y accesible para todas las ciudadanas y ciudadanos, de tal manera que la información y la comunicación fluyan y no se conviertan en nuevos centros del monopolio.

En nuestro contexto, una sociedad empoderada ha ido solicitando al Gobierno (*en sus niveles: Nacional Departamental y Municipal*) una serie de demandas como educación y salud masiva y gratuita, apoyo a los sectores productivos, construcción de infraestructura física como carreteras, aeropuertos, hospitales, escuelas, etc., apoyo prioritario a la microempresa y pequeña empresa, crédito preferencial a sectores productivos, mayor presupuesto para las universidades públicas, políticas integrales de protección al medio ambiente, normas de RSE, etc. Todo esto muy difícil de cumplir al mismo tiempo con recursos limitados.

¿En cuanto al rol del Estado sobre la RSE? La siguiente pregunta a los encuestados intentó responder a ese cuestionamiento:

Gráfico 8



Fuente y Elaboración: Propia.

De acuerdo a los resultados del gráfico 9, es indudable que los entrevistados consideran que el principal rol del Gobierno Nacional es aprobar normativas y lineamientos que impulsen y aceleren el desarrollo de la RSE en más empresas/instituciones del país, el 77% respondió afirmativamente a este rol. Muy por debajo se encuentran los incentivos que se podrían dar a las empresas/instituciones que implementen RSE (17%), esto se debe a un carácter de percepción. Las personas encuestadas no responden a intereses empresariales, por tanto, se encuentran más interesados en que la RSE se acelere de tal manera que la sociedad obtenga beneficios y retribuciones de las empresas. El 4% respondió que el Gobierno Nacional debería actuar como articulador de los sectores públicos, privados y académicos y solo un 2% que el Gobierno Nacional debería regular con carácter sancionatorio a las empresas e instituciones por prácticas antiRSE. En este sentido, debería ser rol de la población quien castigue económica y socialmente a una empresa/institución, aspecto que debe ser trabajo en el país para que el ciudadano se empodere en el derecho al reclamo.

Estos resultados reafirman un rol normativo y regulatorio del Estado y más intervencionista con relación a la RSE, en especial porque el mercado ha generado una distorsión sobre la razón de ser de la RSE confundidosela por marketing u obras privadas de caridad.

2.6 Características de la Economía Social de Mercado como Modelo de Ordenamiento Económico Social¹⁴

“Economía social de mercado, este concepto se aplica, en sentido estricto, al modelo de ordenamiento económico, explícitamente elaborado, que le sirvió al primer gobierno de la República Federal de Alemania después de la segunda guerra mundial como pauta para encauzar su política económica. Su configuración teórica se relaciona ante todo con los nombres de Walter Eucken y Alfred Müller-Armack y su implementación política con Ludwig Erhard. Los lineamientos básicos esenciales del modelo caracterizan la constitución económica de la mayoría de las naciones industrializadas del occidente, aun cuando no necesariamente su reflexión teórico ideológica”¹⁵

En muchos casos Latinoamericanos ya existen diversas reflexiones teóricas, que parten de este modelo.¹⁶

El proyecto de ordenamiento de la economía social de mercado se basa en la convicción de que el mercado en combinación con la propiedad privada de los medios de producción (*es decir, el rasgo esencial del capitalismo*) constituye tanto la modalidad más eficiente de coordinación económica, como también una condición necesaria para garantizar la máxima libertad política. Según esto, es tarea del Estado velar por el buen funcionamiento del mercado.

A diferencia de un Sistema de Planificación Centralizada opera entonces la Economía Social de Mercado, velando por el buen funcionamiento del mercado, pero con ciertos elementos liberales.

Pero y a diferencia del Sistema Liberal, reúne la Economía Social de Mercado elementos sociales y tiene como meta, garantizar bienestar y dar bienestar, aportando con la seguridad social más óptima.

Teniendo el Estado la misión y como objetivos centrales velar por el buen funcionamiento de mercado y brindar bienestar bajo la seguridad social más óptima ¿Cuáles son los Principios de la Economía Social de Mercado, que sirvieron de guía para construir e implementar el Sistema Económico?

Considerando, que la economía social de mercado, se caracteriza por un mix de elementos del Sistema Liberal y de elementos del Sistema de Planificación Central, los Principios de la Economía de Mercado parten por dos Principios Rectores:¹⁷

- Solidaridad: Mediante la legitimación para el bienestar común.
- Subsidiaridad: Mediante la creación y garantía de espacio para la auto responsabilidad y la iniciativa propia.

Partiendo de los principios rectores y de orden económico, quedan los principios además divididos y clasificados, conforme al cuadro expuesto a continuación, en aquellos que dentro de un estado de derecho conforman las Tareas del Estado y aquellos, que mediante Autorregulación ofrecen Libertad, sin descuidar el Bienestar, la Justicia Social y una Economía Sostenible.

¹⁴ Parte del Capítulo Segundo elaborada por Lilian Maria Arzabe Villanueva.

¹⁵ Pfaller, Alfred. „El Modelo y la Realidad Alemana“. Artículo Friedrich Ebert Stiftung, 1998.

¹⁶ Resico, Marcelo F. “Introducción a la Economía Social de Mercado”. Konrad Adenauer Stiftung, Argentina 2004.

¹⁷ Schlecht, Otto. “Grundlagen, Prinzipien und Perspektiven der Sozialen Marktwirtschaft”. Mohr, Tübingen 1990.

| TAREAS DEL ESTADO | AUTOREGULACIÓN |
|--|---|
| <p>Política Social que es implementada mediante:</p> <p>Apoyo a segmentos económicamente débiles de la población</p> <p>Integración de este principio en la Constitución Política de Estado (<i>art. 20 y 28</i>)</p> <p>Determinación de Derechos y Seguridad Social</p> <p>Determinación de Derecho a una Seguridad Básica, que garantice el bienestar social (<i>Hartz 4</i>)</p> <p>Prohibición de Trabajo Infantil</p> <p>Protección Maternal y de Despidos</p> | <p>Libertad de Industria y Comercio mediante:</p> <p>Integración de este principio, que implica además la libre elección y ejercicio de un oficio en la Constitución Política de Estado (<i>art. 1 y 12</i>)</p> <p>Determinación del Derecho, que todos pueden constituir una empresa, excepto en aquellos casos que se necesita una autorización como por ejemplo consultores médicos y estudios jurídicos o de arquitectos</p> |
| <p>Política de Competencia mediante:</p> <p>Incentivos para que las empresas ofrezcan un abanico amplio de productos con los precios más competitivos</p> <p>Prohibición de Monopolios y Formación de carteles</p> <p>Protección de los consumidores</p> <p>Legitimización de Entidades de Control</p> | <p>Libertad de Fijación de Precios mediante:</p> <p>Regulación de Oferta y Demanda garantizada por Competencia Plena</p> <p>Equilibrio de Mercado, que evite altas y bajas de precios que afecten la sostenibilidad económica financiera de las empresas y la tasa de desempleo</p> |
| <p>Distribución de Ingresos, según principio de necesidad y rendimiento, mediante:</p> <p>Igualación de diferencias de ingresos</p> <p>Tasas de Impuestos Progresivas según ingresos</p> <p>El Subsidio Familiar por hijo, independientemente de la situación económica</p> | <p>Propiedad Privada, mediante :</p> <p>Reconocimiento explícito en la Constitución Política de Estado (<i>art.14</i>), de libre disposición de Recursos Monetarios y de derecho a Propiedad Privada</p> <p>Prohibición de Expropiación</p> |
| <p>La existencia de Empresas Públicas, que son propiedad del Estado:</p> <p>Para responder a necesidades de servicios básicos: como electricidad y agua</p> <p>Para control de precios, permita dar acceso de servicios básicos a toda tipo de población</p> | <p>Libertad Contractual, mediante:</p> <p>Reconocimiento explícito en la Constitución Política de Estado (<i>art.2</i>) como parte de la libertad de actuación, que permite elaborar contratos de derecho privado bajo responsabilidad propia</p> <p>Reconocimiento de libertad de actuación para fijar sueldos entre empleado y empleador</p> <p>Prohibición de contratos lesivos</p> |
| <p>Política Estructural, que tiene como objetivo garantizar la igualdad económica de todas las regiones mediante:</p> <p>El apoyo estatal a regiones y sectores económicos débiles: como el suplemento de solidaridad para reunificación y hoy el subsidio a la microelectrónica</p> <p>Muy importante señalar que este principio implica el riesgo de incrementar el gasto público y distorsiona la esencia del funcionamiento de mercado en lo relacionado a la competencia</p> | |
| <p>Política Coyuntural, que tiene como por objetivo igualar desviaciones o fluctuaciones coyunturales para así asegurar un crecimiento económico mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas coyunturales implantadas antes en el cubo mágico y hoy en el hexágono mágico, que incluye además la Categoría Medio Ambiente y Distribución Equitativa de Ingresos • Para implementar Medidas Correctivas en caso de desviaciones negativas con tendencia a recesión toma el Estado en cuenta la reflexión teórica del economista británico Keynes.¹⁸ En este sentido aumenta las Inversiones, el Gasto Público y baja las tasas de Impuestos, para evitar reducción de demanda y el aumento de desempleo. El Gasto Publico es financiado fundamentalmente a través de créditos e ingresos de los impuestos.¹⁹ | |

Fuente y Elaboración: Propia partiendo de "Principios Rectores para el Bienestar, la Justicia Social y una Economía Sostenible" Konrad Adenauer Stiftung. Bolivia.

¿Cuál es el Rol del Estado en la implementación del Sistema Económico?

- El Estado debe participar en la Estructuración del Sistema para la Economía de Mercado.
- El Estado debe compensar fallas de mercado.
- El Estado puede intervenir en mercados deficientes, en los casos justificados.

Los economistas James M. Buchanan y Gordon Tullock señalan conforme a tabla expuesta, que el rol y las funciones del Estado dentro de una democracia necesitan ser sustentadas y delegadas²⁰.

¹⁸ Resico, Marcelo F. "Introducción a la Economía Social de Mercado". Konrad Adenauer Stiftung, Argentina 2004. Pag. 183-185: "El keynesianismo es la concepción económica que remite su nombre a las teorías del economista John Maynard Keynes (1883-1946) y ha sido ampliado en el marco del "post-keynesianismo" o la "Nueva Macroeconomía Keynesiana". La principal obra de Keynes, Teoría general del empleo, el interés y el dinero (*The General Theory of Employment, Interest and Money*), de 1936, fue escrita bajo el impacto de la crisis económica mundial de los años treinta. Para explicar el debilitamiento de la actividad económica y el desempleo, Keynes desarrolló un modelo basado en la demanda que fuera capaz de aportar medidas económicas destinadas a combatir el desempleo.

Según Keynes, una débil demanda efectiva impide que las empresas puedan vender sus productos en las cantidades previstas en los mercados de bienes. Debido a la existencia de rigidez de los precios (*falta de movilidad hacia abajo de los precios y salarios*), los oferentes reaccionan ante una caída de su demanda reduciendo la demanda de mano de obra, lo que a la vez implica una reducción del empleo. El resultado es la caída de los salarios y los ingresos disponibles de los hogares. Como consecuencia de los menores salarios e ingresos disponibles, a nivel macroeconómico disminuye el ingreso nacional. Según la interrelación de las variables macroeconómicas, en el sistema keynesiano el consumo depende exclusivamente del ingreso disponible, por lo que se genera una espiral de movimientos acumulativos descendentes. Una menor renta nacional reduce la capacidad de compra de los hogares y, por consiguiente, cae el consumo privado. Este proceso sólo llega a su fin una vez alcanzado un equilibrio general provisorio, caracterizado por el desempleo y un bajo nivel de demanda.

Un segundo elemento esencial del sistema de argumentación keynesiano se basa en el supuesto de que las actividades económicas privadas, y con ellas la economía de mercado, tienden en forma inherente hacia la inestabilidad y el desequilibrio. Los agentes económicos no son individuos racionales, sino que están sujetos a impulsos de confianza y desconfianza en el futuro (*animal spirits*). La falta de seguridad de las expectativas incide en la demanda de bienes de inversión y la tenencia de saldos monetarios por parte de los agentes, con las consiguientes oscilaciones. Se alternan, entonces, ciclos de optimismo y de pesimismo que perturban un desarrollo armónico y equilibrado de la economía. En épocas de depresión, los sujetos económicos guardan para sí la liquidez inyectada a la economía gracias a la reducción de los intereses y el aumento de la masa monetaria, en lugar de destinarla a la compra de bienes de inversión o al consumo (*"trampa de liquidez"*). Por lo tanto, la política monetaria de los bancos centrales puede perder su efecto estimulador de las actividades económicas reales. En ese caso, se interfiere con el circuito macroeconómico y desencadena desequilibrios recurrentes.

La importancia de la demanda, la tendencia hacia la inestabilidad de la economía de mercado, así como la ineficacia de la política monetaria en una fase de recesión económica, o en el punto más bajo del ciclo económico, sustentan la recomendación principal de la política keynesiana en cuanto a la necesidad de una política fiscal anti-cíclica. Esto implica la aplicación de una estabilización de la coyuntura mediante actividades que desarrolla el Estado. En las fases de recesión, el Estado puede aplicar una política de gasto e inversión pública expansiva con endeudamiento (*deficit spending*). Esta medida, se sostiene, genera una reactivación de la demanda y de la actividad económica, lo cual beneficia tanto las ganancias empresariales como la creación de empleo.

Las experiencias realizadas con posterioridad a la crisis del 30 y en la etapa de la segunda posguerra confirman la opinión según la cual, en una economía de mercado, el Estado puede moderar el mayor desempleo que se genera periódicamente, y en situaciones excepcionales está obligado a hacerlo. Durante los años ochenta y noventa, la política de fortalecimiento de la demanda pregonada por el keynesianismo fue sustituida por una política basada en la oferta, que confía más en la política monetaria, las medidas anti-inflacionarias y la actividad privada. Con la crisis de la economía global actual se perfila un retorno a algunos de los postulados del keynesianismo para revertir los peores efectos de la crisis actual."

¹⁹ Blinder, Alan. "Keeping the Keynesian Faith". Princeton University. Retrieved 27 June 2009.

²⁰ Buchanan, James M. and Gordon Tullock. "The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy". Liberty Fund, Inc. 2001

La sustentación se fundamenta por un lado en el Estado de Derecho “*Rechtsstaat*” con la creación y la garantía de un Marco de Orden de Derecho y Órganos Judiciales. La delegación se fundamenta en la transmisión de tareas al Estado de Rendimiento o Productivo “*Leistungsstaat*”, para que el Estado pueda intervenir en el mercado privado y en los procesos económicos, pero con previa justificación.

| ESTADO DE DERECHO | ESTADO PRODUCTIVO |
|--|--|
| Creación y Garantía de un Marco de Orden de Derecho | Delegación de tareas al Estado |
| Rule of Law: Principio de Reserva e Igualdad ante la Ley | La Realización de estas Tareas |
| Garantía y Límites de la Libertad individual | Intervención del Estado a través de estas tareas pero con previa justificación |
| Órganos Judiciales y Sanciones | |

Fuente y Elaboración: Propia en base a Buchanan, James M. and Gordon Tullock.

En el contexto de la Economía Social de Mercado ¿Cómo se justifica la intervención del Estado y cuáles son fallas que los mercados deficientes deben presentar para una intervención del Estado?

Desde el punto de vista político económico, se justifica la intervención del Estado para corregir fallas por la existencia de Mercados Deficientes. Existen 5 tipos de mercados deficientes, que presentan las siguientes características:²¹

| TIPOS DE MERCADOS DEFICIENTES | Ejemplos de Intervención |
|-------------------------------|---|
| Alocativo | El Estado debe corregir Monopolios Naturales, Competencia Imperfecta, Externalidades e Información Imperfecta. |
| Distributivo | Aunque el mercado sea eficiente, el Estado debe corregir resultados de mercado con la finalidad de alcanzar el mejor objetivo distributivo y asegurar la cohesión social. |
| Meritorio | Aunque la solución de mercado sea adecuada, el Estado debe corregir bajo evaluación meritoria, acontecimientos que socialmente no son aceptados, como por ejemplo el consumo de drogas. |
| Sistémico | El estado debe corregir fallas en el de desarrollo sistémico, si el mercado conduce a procesos de empoderamiento o a acumulación de poder. |
| Macroeconómico | El Estado debe corregir inestabilidades del proceso de mercado, que tienen como efecto Inestabilidad de Niveles de Precios, Desempleo Alto o Desequilibrio en Comercio Exterior y el Crecimiento No Constante y No Apropriado, traducido en Fluctuaciones Coyunturales. |

Fuente y Elaboración: Propia

Al existir fallas o hechos que corregir, debe responder Estado previa intervención a las siguientes preguntas en función a la Teoría Económica y la Política Económica.²²

²¹ Fritsch, Michael; Wein, Thomas und Ewers, Hans-Jürgen Ewers: “*Marktversagen und Wirtschaftspolitik. Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns.*” 7. Aufl., Franz Vahlen: München 2007

²² Buchanan, James M. and Gordon Tullock. “*The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy.*” Liberty Fund, Inc.2001

Teoría Económica:

- ¿Cuáles son las Causas y cuáles son los Efectos?

Política Económica:

- Metas: ¿Cuáles son las Metas, que deben ser alcanzadas?
- Medios: ¿Cuáles son los Medios a ser implementados para alcanzar la Metas?
- Agentes: ¿Quién decide, quién ejecuta las Medidas Políticas y quienes son los receptores?

Partiendo de la Teoría Económica y Economía Política debe el Estado además en su intervención, observar los siguientes Principios de Lineamientos:

- Conformidad de Metas para evitar incompatibilidad estratégica
- Conformidad de Orden, que según Ludwig von Mises, implica efectos secundarios a ser mitigados en el proceso de intervención, trayendo como consecuencia una Espiral de intervenciones, que desvirtúan el Sistema Político Económico
- Subsidiaridad, considerando la Autonomía , implica la intervención excepcional del Estado respeto al orden jerárquico

Partiendo de la conceptualización política de la economía de mercado, los principios como modelo de ordenamiento económico, el rol del Estado, los hechos o fallas de mercado que justifican una intervención del Estado ¿Cuál ha sido el proceso de evolución de la Economía Social de Mercado como modelo económico en Alemania, cómo se han integrado los elementos expuestos y cuáles son los componentes de orden económico, de orden de derecho y de orden político, que han optimizado el sistema?^{23 24 25}

- **1940:** Decisión en Alemania del Este por el Modelo de Economía Social de Mercado a diferencia de la Alemania del Oeste, que siguió el Modelo de Economía de Planificación Centralizada. Decisiones fundamentadas en influencias políticas y enfoques científicos, como en Alemania del Este Freiburger Schule, Walter Eucken , Alfred Müller-Armack y en la implementación Ludwig Erhard como cabeza política para la implementación.
- **1950:** Los años 50 han sido muy importantes para la economía de Alemania del este, no solo se integró a la economía mundial liberando el comercio exterior, sino que también existió una conversión al marco alemán. A nivel político se pueden mencionar los contratos romanos de 1957 como Ingreso a la Comunidad Europea y nivel social la jubilación distributiva.
- **1960:** Los inicios de los años 60 se caracterizaron por el milagro económico. 1967 se produjo la primera crisis económica post guerra, tomando el estado la decisión de emitir una ley que regule la estabilidad y el crecimiento sostenible. En forma complementaria a la garantía del bienestar, tenía la misma por objetivo central monitorear y controlar los ciclos económicos con cuatro indicadores claves como parte de los principios y de la política económica y de lo que se denominó “Cuadrado Mágico”.

²³ Abelshauer, Werner. “Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945”. C.H. Beck, München 2004.

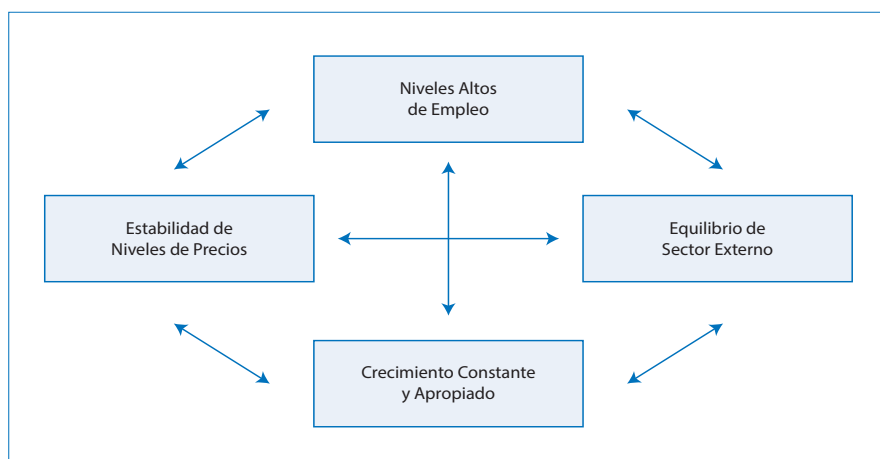
²⁴ Von Prollius, Michael: Deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945.

²⁵ Spicka, Mark E. “Selling the Economic Miracle: Economic Reconstruction and Politics in West Germany”. 1949–1957. Berghahn Books, 2007.

El “Cuadrado Mágico” contiene como metas la estabilidad de niveles de precios, niveles altos de empleo, equilibrio de sector externo y crecimiento constante y apropiado. La metas expuestas en el cuadro a continuación, para ser convertidas en métricas necesitan dos dimensiones importantes: deben ser medibles y deben permitir una comparación en el caso de conflicto de metas, para poder priorizarlas, porque si bien existe interrelación, es imposible alcanzar todas las metas al mismo tiempo, ni con la misma eficiencia y efectividad. Este monitoreo, permitió además con una política macroeconómica identificar medidas y políticas coyunturales para mitigar riesgos y efectos de fluctuaciones, traducidas en crecimiento desmesurado y recesión.

El objetivo del crecimiento consiste en brindar una dotación de bienes y servicios cada vez mayor y mejor a la población, que se encuentra dentro de la economía alemana. Este concepto se mide a través de la medida aproximada del ingreso per cápita: Producto Interno Bruto (PIB) dividido por la cantidad de la población.

Cuadro N° 1
Cuadrado Mágico



Fuente y Elaboración: Propia en base a descripción analítica.

- **1970:** Los años 70 se caracterizaron por la ampliación del enfoque social del sistema con mayor gasto público para prestaciones sociales, por políticas para la regulación del mercado laboral y por programas coyunturales como parte de políticas de estabilidad para hacer frente a la crisis del precio de petróleo. La crisis, el aumento en el gasto público para fortalecer la columna social, marcaron los límites financieros del sistema, trayendo como consecuencia: endeudamiento estatal, condonación de deudas e incremento de las tasas impositivas.
- **1980:** A consecuencia de los hechos de la década anterior se caracterizan los años 80 por el intento del Estado de reducir su intervención y liberalizar un poco el Modelo Económico, consolidando políticas de oferta, que sirvieron de línea base para el Mercado Común Europeo, que existe oficialmente desde el enero de 1993.
- **1990:** Los años 90 se caracterizaron también por la Reunificación Alemana, la reconstrucción de Alemania del Este y el Manejo de los Riesgos Económicos y Estructurales con el Suplemento de Solidaridad. En esta década se comenzaron las preparaciones para la Moneda Común Europea a ser implementada en 1999.
- **2000:** En los primeros cinco primeros años se profundizó en primera instancia el Proceso de Lisboa para su integración a la Comunidad Europea y partir de 2003 la Expansión con 10 países adicionales.

Los primeros cinco años se caracterizaron además por otras reformas de seguridad social (*Harz 4 y Riester Rente*). Igualmente se implementó un Plan Preventivo para mitigar los riesgos de los efectos de la crisis Financiera y Bursátil.

2.6.1 Aportes y Oportunidades del Modelo de Ordenamiento Económico Social Alemán en el contexto de RSE, que el Estado Plurinacional de Bolivia puede aprovechar para optimizar el Modelo Actual²⁶

Antes de exponer los aportes y oportunidades del modelo del ordenamiento económico social alemán, resulta muy importante complementar la descripción del rol del estado plurinacional contenida en el punto 2.5, con una conceptualización y sustentación dogmática jurídica de las principales características generales y características específicas en el contexto de la RSE del Modelo Actual.

¿Cuáles son las características generales del Modelo Económico Social del Estado Plurinacional?

En el Referendo Constituyente del 25 de Enero de 2009, momento en que la economía mundial capitalista estaba atravesando una de sus peores crisis y la confiabilidad en ese sistema económico había sido puesto en duda, tiene Bolivia la alternativa y el privilegio, de elegir un Modelo Económico en el Referendo Constituyente del 25 de enero de 2009, aprobada el 25 de Enero de 2010 y con vigencia a fecha actual. Dentro de este Marco Constitucional y Legal se identificaron las siguientes características generales de Modelo Económico Social del Estado Plurinacional expuestas a continuación:^{27 28}

1. En cuanto al carácter sistémico, Carlos Romero, uno de los redactores de la CPE actual, señala:

*“Que el Estado Plurinacional tiene un Modelo Económico Social. En cuanto a su Carácter de Sistema, indica que es una economía plural, que reconoce tres sistemas económicos, el capitalismo moderno con carácter social, el mercantilismo y el tradicional comunitario. Tomando en cuenta que ambas están ligadas al capital y un estado de derecho y la tercera, estaríamos hablando de dos sistemas paralelos el capitalista y el comunitario.”*²⁹ La Constitución Política de Estado proyecta un Sistema Plural, donde existe un Estado de Derecho, un Estado Productivo y una Comunidad³⁰. Además, complementan, que el carácter Sistémico reúne Lineamientos de un Socialismo Comunitario.³¹ De manera concluyente y desde el punto de vista de la teoría económica, el mercado si bien tiene cierta libertad también está controlado, percibiendo inclusive tendencias keynesianas.³²

2. Objetivos de la Política Económica:

- Economía Plural: Art. 1 de la Constitución Política de Estado CPE: *“Bolivia se funda en la pluralidad y pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico.”*
- Art. 306 de la CPE, que en su primer punto señala que el *“modelo económico es plural”*.
- Derecho a Propiedad Privada Individual y/o Colectiva: Art. 56 I,II,III CPE.

²⁶ Parte del Capítulo Segundo elaborada por Lilian Maria Arzabe Villanueva.

²⁷ Poma, Maruchi. *“El Modelo Económico de Bolivia”*. Artículo de Prensa Publicado por la Revista Amigo Latino. 2009.

²⁸ Mayorga, Fernando. *“Nadie pone en cuestión el carácter Plurinacional del Estado”*. Artículo Publicado en Pagina Siete. 2014.

²⁹ [http://www.abi.bo/index.php?i=noticias_texto_paleta&j=2009011113211&1=200811270041_El_ministro_Carlos_Romero_\(archivo\)](http://www.abi.bo/index.php?i=noticias_texto_paleta&j=2009011113211&1=200811270041_El_ministro_Carlos_Romero_(archivo)), en Poma, Maruchi. *“El Modelo Económico de Bolivia”*. Artículo de Prensa Publicado por la Revista Amigo Latino. 2009.

³⁰ El Movimiento al Socialismo MAS, es un partido político boliviano. El máximo dirigente del MAS es Evo Morales, Presidente actual del Estado Plurinacional de Bolivia.

³¹ http://www.abi.bo/index.php?i=noticias_texto_paleta&j=20090112160559&1=200901100004_Congreso_del_MAS_realizado_en_Oruro, en Poma, Maruchi. *“El Modelo Económico de Bolivia”*. Artículo de Prensa Publicado por la Revista Amigo Latino. 2009.

³² [http://www.abi.bo/index.php?i=noticias_texto_paleta&j=2009011113211&1=200811270041_El_ministro_Carlos_Romero_\(archivo\)](http://www.abi.bo/index.php?i=noticias_texto_paleta&j=2009011113211&1=200811270041_El_ministro_Carlos_Romero_(archivo)), en Poma, Maruchi. *“El Modelo Económico de Bolivia”*. Artículo de Prensa Publicado por la Revista Amigo Latino. 2009.

- Propiedad sobre los recursos naturales como Propiedad del pueblo Boliviano: Art. 349 CPE.
- Formas de Propiedad Agraria como sector económico estratégico Art. 393 CPE y Art. 397 CPE con cumplimiento de Función Económica Social.
- Sistema Financiero Libre como canalizador de Recursos Financieros para el crecimiento Económico del Mercado y de la Economía: Art. 330 II y III CPE y siguiendo la tendencia globalizada con exclusión de reconocimiento de deudas: Art. Art. 330, IV CPE.
- Garantía de Libertad de Empresa: Art.308 CPE.
- Democracia Económica: Art. 309.4 CPE.

3. Principios Económicos:

Conforme a un análisis de contenido, se caracterizan los principios expuestos a continuación en una mezcla de valores culturales del sistema occidental y del sistema andino amazónico:

- Vivir Bien: Como Objetivo Núcleo de la CPE para alcanzar una economía plural, contenido el Art. 309 CPE *“mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianos y las bolivianas”*.
- Complementariedad: Todos los hombres somos complemento del orden natural cósmico.
- Reciprocidad: Como un acto de agradecimiento a la Naturaleza Art. 306 CPE.

Muy importante señalar que la CPE que no hace referencia explícita a principios, de perspectiva de sostenibilidad económica o de crecimiento de mercado.

¿Cuáles son las características específicas en el contexto de la RSE del Modelo Económico Social del Estado Plurinacional?

1. Máximo Valor: El Ser Humano

En el artículo Art. 306 CPE establece que el Estado tiene como máximo valor al Ser Humano.

Partiendo de este valor establece también los siguientes principios:

- a. Complementariedad
- b. Reciprocidad
- c. Solidaridad
- d. Redistribución
- e. Igualdad
- f. Seguridad Jurídica
- g. Sustentabilidad
- h. Equilibrio
- i. Justicia
- j. Transparencias

2. Política Económica de Inclusión Social

Considerando las características y el punto de partida de Bolivia como mercado y país en vías de desarrollo define la Constitución Política de Estado lineamientos políticos muy importantes para la inclusión social en coordinación con la empresa o sectores productivos.

Que podría ser considerada como meta de crecimiento económico en lo referido a la creación de empleo y en la formación de sus sus trabajadores como grupo de interés interno:

- Art. 312 de la CPE que indica que: *“Todas las formas de Organización Económica tienen la obligación de generar trabajo digno y contribuir a la reducción de desigualdades y la reducción de la desigualdades y la erradicación de la pobreza”*.

El Art. 313 de la CPE indica además los pasos concretos a seguir para mejorar la categoría socioeconómica:

- Generación de Productos de Inclusión Social.
- Redistribución justa de la riqueza y excedentes económicos.
- Desigualdad de acceso a los recursos productivos y de industrialización.
- Participación activa de la economías publica y comunitaria en el aparato productivo.

Igualmente resulta muy importante señalar que el Art. 313 de la CPE hace referencia a que no se permite la acumulación de poder económico en grado tal, que se ponga en peligro la soberanía económica del Estado y la prohibición de monopolio y/o oligopolios, o sea a la Libre Competencia y Libertad de Fijación de Precios.

3. Política Económica de Inclusión Estructural

En el contexto de inclusión social y erradicación de pobreza la CPE no establece como función pública ni en la educación, ni la salud de la población. La pobreza está únicamente relacionada con la escasez o la poca disponibilidad de productos materiales. En ese sentido y con la visión de provisión de productos y creación de empleos en zonas rurales y periurbanas, establece la CPE una Política Económica de Inclusión Estructural, que tiene por objetivo central el apoyo estatal y de los agentes privados, a regiones y sectores económicos débiles.

4. Producción de Alimentos Orgánicos y Biodiversidad

Para el cumplimiento de Crecimiento y de provisión de bienes para el mercado, plantea la CPE el apoyo y la promoción a la producción orgánica, a los productos agro ecológicos art. 407 CPE y el aprovechamiento a la biodiversidad art. 380 CPE.

Igualmente y paralela a esta promoción se regula la importación y comercialización de transgénicos art. 409 CPE.

5. Protección al Medio Ambiente

Siguiendo tendencias de sostenibilidad tripartita la CPE establece en el Art. 312, III que los agentes económicos, tienen la obligación de cuidar el medio ambiente.

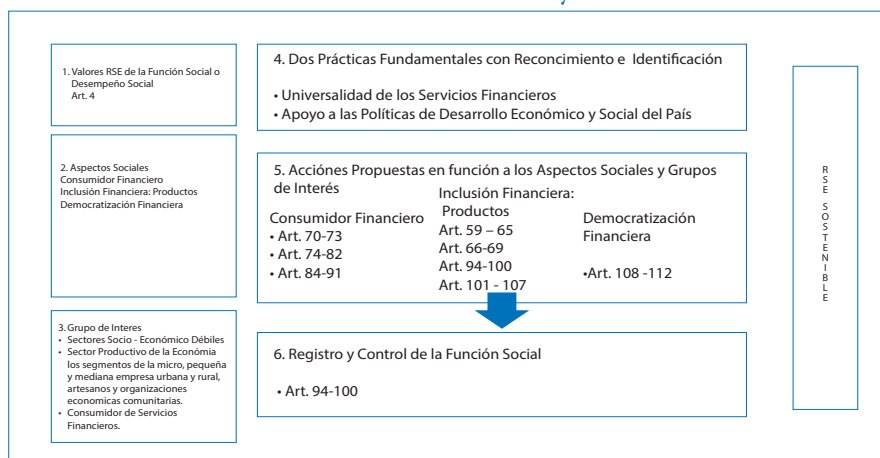
6. Ley 393 de Servicios Financieros

Para dar cumplimiento a los puntos 1,2,3,4 siguiendo el Marco de la Constitución Política de Estado y emite el Estado Plurinacional la Ley 393, para a la regulación de Entidades de Intermediación Financiera, como canalizadores de financiamiento y proveedores de productos de inclusión financiera, que contribuyen al crecimiento sostenible y socio económico del Estado Plurinacional.

La Ley 393 conforme al siguiente cuadro y dentro del aporte a la RSE Sostenible establece:

- La estructuración de productos financieros con inclusión social y económica, destinados al sector productivo y de vivienda de interés social, para el desarrollo económico y social del Estado Plurinacional.
- La expansión geográfica de servicios a áreas periurbanas y rurales.
- Protección al consumidor financiero y democratización financiera.

Cuadro N° 2
Estructura General de la Ley 393

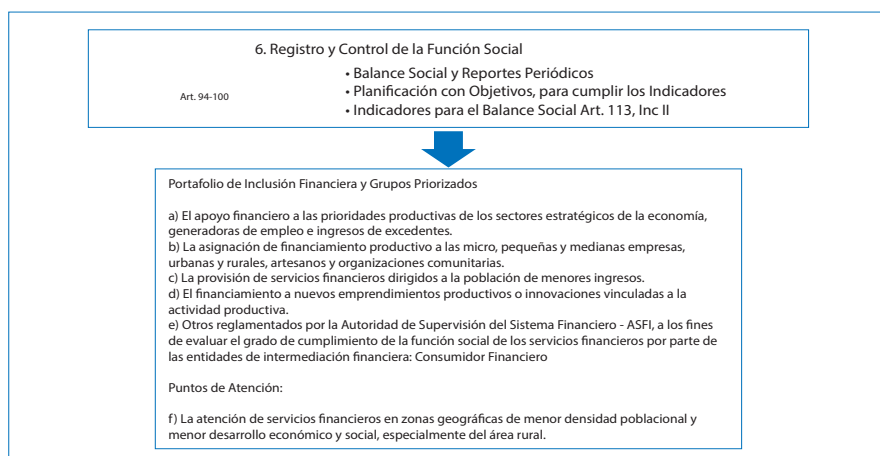


Fuente y Elaboración: Propia partiendo de la Ley 393.

Igualmente y con relación al Registro y el Control de Función Social, establece la Ley 393:

- La obligación de presentación de reportes periódicos y balances sociales, focalizados conforme al siguiente cuadro en primera instancia a indicadores de portafolio de productos de inclusión social dirigidos a los grupos de interés externos e indicadores de expansión geográfica, hacia áreas rurales y periurbanas.

Cuadro N° 3
Estructura General de la Ley 393



Fuente y Elaboración: Propia partiendo de la Ley 393.

- Complementariamente al balance social pide la ley 393 en el art. 115, para impulsar la función social, que las entidades de intermediación financiera destinen un determinado porcentaje de su margen de utilidades a la inversión o reinversión social anual.

7. Decreto Supremo N°1842. 18.12.2013

Complementariamente a la Ley 393 tiene el Decreto Supremo N°1842 tres objetivos centrales:

- Regular el porcentaje del margen de utilidades, destinado a la inversión o reinversión social anual: 6%.
- Establecer el régimen de tasas de interés activas para el financiamiento destinado a vivienda de interés social.
- Determinar los niveles mínimos de cartera de créditos para los préstamos destinados al sector productivo y de vivienda de interés social, que deberán mantener las entidades de intermediación financiera y que deben alcanzar: Bancos Múltiples: cinco años, Bancos PYME: cinco años; Entidades Financieras de Vivienda: cuatro años.
- Reglamentar los pasos a seguir para la composición de cartera, a ser reflejada en el Balance Social.

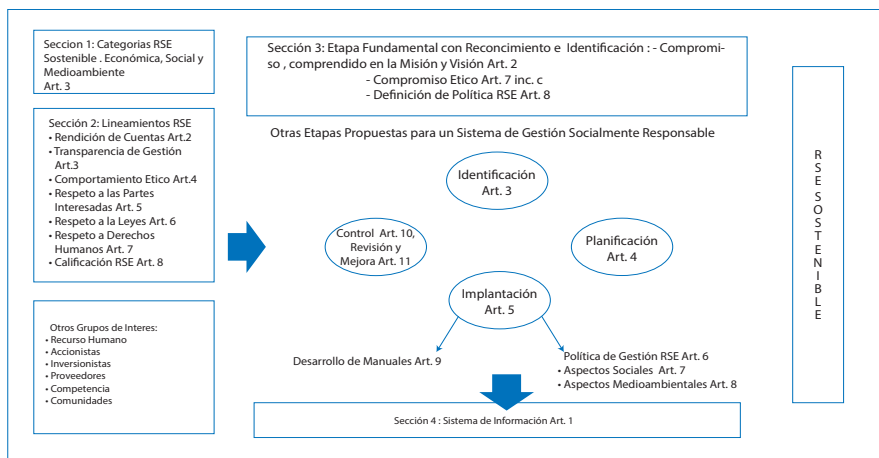
8. Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial para las Entidades de Intermediación Financiera: Circular ASFI /170/2013³³.

Siendo los Receptores de la Ley 393 las Entidades Intermediación Financiera, se delegó el control en la ejecución a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. La misma dio a conocer un Reglamento en Forma de Circular con los siguientes objetivos centrales, que quedan reflejados en el cuadro expuesto a continuación:

- Definición de Términos y Conceptos relevantes para RSE conforme a tendencias globalizadas: como por ejemplo ¿Que debemos entender por RSE para las EIF? *“Es la forma de Gestión, orientada a actuar en beneficio de sus partes interesadas, en cuanto a sus expectativas económicas, sociales y medioambientales, construyendo el desarrollo sostenible en el marco de giro de negocio y actividades que realiza la Entidad de Intermediación Financiera”.*
- Lineamientos mínimos de RSE a ser integrados en la Visión, en la Misión, en Política Empresarial y en los Valores Empresariales y a ser puestos en práctica con la Estrategia a través de Objetivos Estratégicos.
- La presentación de una Calificación de Desempeño Anual.
- Determinación de etapas a ser consideradas en la construcción sistémica para una Gestión Cíclica de Mejora Continua: Compromiso, Identificación de Punto de Partida, Planificación Estratégica, Implantación con Procesos, Manuales y Registros y Control, Revisión y Mejora.
- Elaboración de Reportes de Información de Impacto Sostenible, que provienen del Sistema.
- Elaboración de Informes a Anuales para la ASFI, reflejando el avance en la construcción del Sistema e implementación en la Gestión.

³³ Este Reglamento tiene aún carácter de comunicación o Circular de ASFI. Aún no forma parte complementaria de la LEY 393.

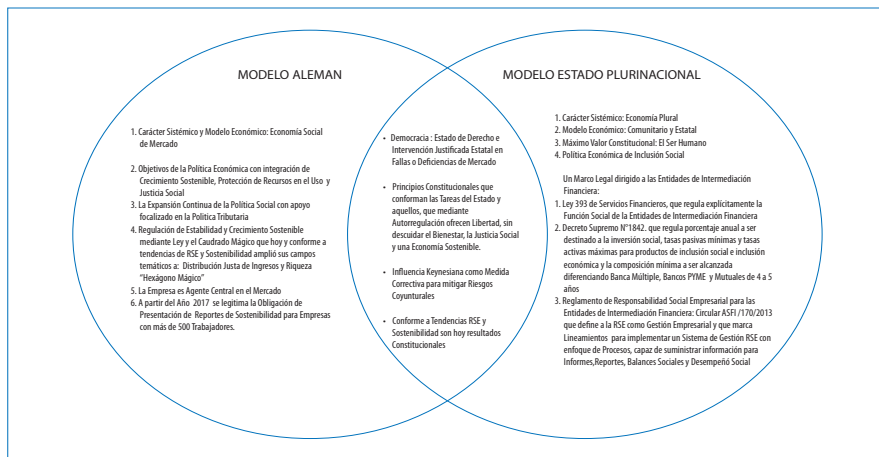
Cuadro N°4 Estructura General de Reglamento RSE



Fuente y Elaboración: Propia partiendo de la Ley 393.

Antes de describir los aportes del modelo de ordenamiento económico alemán en el contexto de la RSE para optimizar el modelo actual del Estado Plurinacional, nos preguntamos ¿Cuáles son las similitudes entre el modelo boliviano y modelo alemán y las diferencias, que en forma de fortalezas pueden complementarse?

Cuadro N° 5 Comparación Modelo Alemán y Modelo Estado Plurinacional



Fuente y Elaboración: Propia partiendo de la descripción analítica.

Conforme al cuadro expuesto, se consideran similitudes o aspectos transversales:

- La Democracia.
- Principios Constitucionales.
- Influencia Keynesiana como Medida Preventiva para Riesgos Coyunturales.
- RSE y Sostenibilidad como resultados, que tienen base en la Constitución Política de Estado.

Conforme al cuadro expuesto también existen diferencias, que son las fortalezas individuales de cada Modelo y que pueden llegar a complementarse y hacer sinergia por tres razones:

- El Modelo de Ordenamiento Económico Alemán con carácter sistémico de Economía Social de Mercado, presenta componentes de Orden Económico, de Orden de Derecho y de Orden Político que en el transcurso del tiempo y desde su implementación han sido gestionados y mejorados en forma sistémica bajo premisas de Causas y Efectos (*Teoría Económica*) y Metas, Medios y Agentes (*Política Económica*). En este sentido evolucionó la Ley de Estabilidad y el Crecimiento Sostenible con un cuadro de Mando para el Control de Metas.
- Cuadrado Mágico y Hexágono Mágico, siendo la principal fuente para el Gasto Público los Impuestos con una Política Tributaria diversificada. Sobre esta base edifica el Estado Alemán ahora su política explícita de orden de RSE y de Sostenibilidad.
- Bolivia partiendo de una base constitucional, ya se encuentra en pleno proceso de ejecución de Políticas de RSE y de Sostenibilidad en lo que se refiere a las Entidades de Intermediación Financiera y esto es ciertamente una fortaleza, que a nivel actitud, sirve de ejemplo para otros países, entre ellos Alemania.

Pero reflexionemos **¿Cuán fuerte y estable es el ordenamiento económico en Bolivia y cuán sostenible es el hecho de que paralelamente a tanta reforma social e inclusive de medio ambiente y de RSE, el Estado Plurinacional no considere previamente y paralelamente, para fortalecer su fuente financiera principal, un diseño equitativo de política tributaria inclusiva, en la cual toda la población boliviana sea sujeto de impuestos, de acuerdo a sus ingresos?**

Considerando lo expuesto y en un intento de proponer lineamientos generales de secuencia lógica, para una optimización del Modelo Económico del Estado Plurinacional Actual, describimos a continuación los aportes del Modelo de Ordenamiento Económico Alemán en el contexto de la RSE.

¿Cuáles son los Aportes del Modelo de Ordenamiento Económico Alemán en el contexto de la RSE?

Habiendo transcurrido 65 años desde que inició la implementación del Modelo Alemán en forma continua e muy independiente de ideologías e intereses políticos individuales, partimos de la descripción cronológica en el punto 2.6 y el buen desempeño de Alemania como Economía sin descuidar aspectos sociales, que permitieron identificar cuatro Aportes Explícitos para la RSE.³⁴

1. Objetivos de la Política Económica con integración de Crecimiento Sostenible, Protección de Recursos en el Uso y Justicia Social:

- a. Crecimiento.
- b. Justicia social.
- c. Estabilidad del nivel de precios.
- d. Empleo.
- e. Equilibrio externo.
- f. Protección de recursos.

2. La expansión continua de la política social, como una forma de intervención estatal a nivel macro, que parte del estado en función de lograr seguridad y justicia social, dentro de la sociedad, que ya alcanzó más de 4 niveles expansión.

³⁴ Nicholls, Anthony J. "Freedom with Responsibility. The Social Market Economy in Germany", 1918–1963. Oxford 1994.

La política social es concordante al modelo de ordenamiento económico y los gastos sociales son asumidos directamente por el Estado y pagados a través de la captación de impuestos, en casos extremos deudas y en casos excepcionales en forma compartida con la empresa, como es el caso del seguro de salud social. Muy importante señalar que Alemania en su política tributaria maneja aproximadamente 40 tipos de impuestos y todos independientemente de los niveles de ingresos pagan impuestos sin excepción.

3. Regulación de estabilidad y crecimiento sostenible con orientación de una política económica encaminada a garantizar un alto nivel de empleo, un nivel de precios estable y un equilibrio del sector externo, así como un crecimiento económico continuo y adecuado. El logro simultáneo de estos objetivos determina una situación de balance o ponderación entre los mismos, a ser alcanzada a través de lo que se denomina “Cuadrado Mágico”.

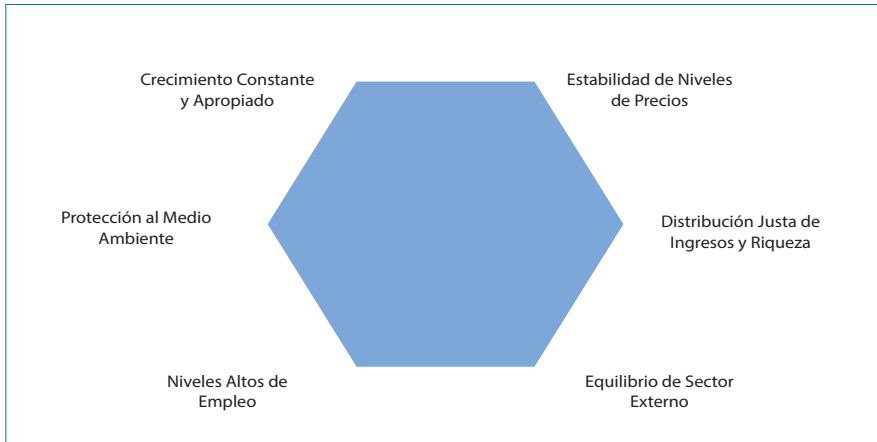
4. La empresa es agente central en el mercado, porque crea fuentes de trabajo para la población, que generan ingresos para estimular la demanda. De esta manera se utilizan los recursos racionalmente, se evitan ciclos coyunturales y se trabaja en forma sincronizada con la justicia social. La acción de política del Estado sobre la economía de mercado es de apoyo, nunca de represión, ni tampoco de desatención, de la actividad económica en el sector privado.

Partiendo de la descripción cronológica y el buen desempeño de Alemania como Economía, podemos también identificar cuatro Aportes Explícitos para la RSE:

1. 1964 se fijó como meta de estado, la protección al medio ambiente. la misma fue establecida en la Constitución Política de Estado (*Art. 20*) y fue manejada paralelamente a las metas del cuadrado mágico para la estabilidad y el crecimiento sostenible. Ya se enfatizó sobre un crecimiento y desarrollo económico en armonía con el medio ambiente. Lo que significó que los órganos y los agentes de mercado en su toma de decisiones, consideraban además la protección de derechos y de vida de generaciones futuras.
2. La distribución justa de ingresos y riqueza, que muestra que las metas económico políticas deben estar determinadas además por apreciaciones sociales. Todo para asegurar paz social y evitar que la brecha entre pobres y ricos sea cada vez más grande. Los mecanismos para una distribución justa son las tasas de impuestos altas para el segmento socio económico fuerte. Muy importante que en base al art. 14 de la Constitución Política de Estado, se respeta la propiedad privada, tanto de personas jurídicas como de personas naturales. Entre los mecanismos para la compensación el Estado no práctica la apropiación indebida.

A continuación se resumen los aportes uno y dos en el Modelo optimizado: “Hexágono Mágico”.

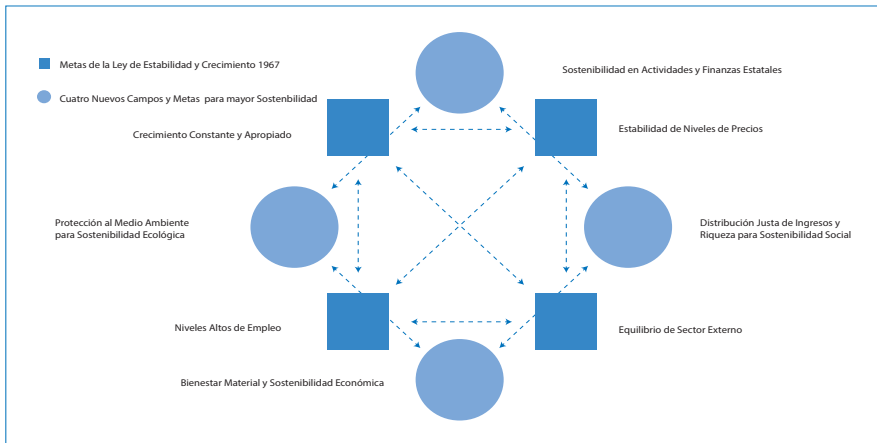
Cuadro N° 6
Hexágono Mágico



Fuente y Elaboración: Propia en base a descripción analítica.

- Desde 2013 existen proyecciones para la Expansión Explícita del “Cuadrado Mágico” a cuatro Metas o Campos Adicionales, a ser medidos como Indicadores de Impacto de Sostenibilidad en el contexto de la complementación de la Ley de Estabilidad y Crecimiento Sostenible y un Nuevo Modelo denominado “Tetrágono Mágico”.

Cuadro N° 7
Nuevos Campos y Metas de Sostenibilidad



Fuente y Elaboración: Propia en base al artículo del partido político FDP³⁵ y del Partido Verde³⁶, que se encuentran diseñando una propuesta para la Nueva Política Económica.

- Con la visión de complementar la Ley de estabilidad y crecimiento sostenible a cuatro temas concretos y medibles para la sostenibilidad, Alemania sigue avanzando a grandes pasos, siendo

³⁵ El Partido Democrático Libre (en alemán: *Freie Demokratische Partei, FDP*) es un partido político liberal y liberal clásico de Alemania. El Partido fundado el 11 de diciembre de 1948.

³⁶ Alianza 90 / Los Verdes (en alemán: *Bündnis 90 / Die Grünen, abreviado B90/GRÜNE*) es un partido político alemán fundado el 13 de enero de 1980, bajo el nombre Los Verdes (en alemán: *Die Grünen*). Su teoría política tiene sus bases en el pensamiento de la Ecología política, también se afilia en el liberalismo de izquierda, el pacifismo y el avance a una economía mixta y sustentable que proteja el medio ambiente.

Alemania un ejemplo de país democrático y de mercado para la RSE y la sostenibilidad en un contexto globalizado con un sistema social consolidado, con productos con elementos de RSE, con indicadores sociales, económicos y de medio ambiente focalizados a inclusive al manejo focalizado de recurso (*papel, agua y energía*), que ya pueden ser transparentemente reportados, trascenderá el Estado Alemán dando continuidad a su modelo de ordenamiento económico evolucionado, a partir del año 2017 a legitimar la obligación de presentación de reportes de sostenibilidad para empresas con más de 500 trabajadores.

2.7 Legislación Internacional: Unión Europea, Francia e India

La Comisión Europea actualizó su lista de políticas y actividades de los Estados miembros en materia de RSE. Esta lista es la conclusión de una revisión inter pares, realizada en 2013-2014 por y con los Estados miembros, de sus compromisos en materia de RSE. La lista es temática, ilustra las prioridades comunes de toda la Unión Europea (UE) e incluye un anexo importante que aborda las prioridades nacionales.

La Comisión tiene como objetivo supervisar los compromisos de las grandes empresas europeas a tener en cuenta las directrices y principios internacionalmente reconocidos. Asimismo, presentará un informe sobre las prioridades de la UE para la aplicación de los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos, y desarrollar orientación sobre derechos humanos para un número limitado de sectores industriales y para las pequeñas empresas. Dicho informe fue publicado en 2014.

En 2011 la Comisión Europea publicó su Política de Responsabilidad Social Corporativa y presentó una definición de RSE mucho más simple: *“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”*. Esta fue la primera vez en 10 años que la Comisión modificó su definición de RSE. La definición anterior era: *“un concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores sobre una base voluntaria.”*³⁷

La nueva definición está acorde con los principios y definiciones reconocidas mundialmente como las Directrices de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales, la norma ISO 26000 y los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

Para la Comisión Europea, la RSE viene dada por las iniciativas voluntarias de las empresas, más allá de sus obligaciones legales, para lograr objetivos sociales y ambientales en su actividad cotidiana. Abarca una serie de ámbitos:

- Europa 2020 (*en particular, nuevas cualificaciones y empleos, juventud y desarrollo local*).
- Empresa y derechos humanos.
- Información sobre la RSE.
- Contratación pública socialmente responsable.

La Comisión Europea anima a las empresas a seguir prácticas de empleo justas que respeten los derechos humanos, sobre todo cuando los productos procedan de fuera de la UE.

Revisión inter pares de las políticas y actividades de los Estados miembros en materia de RSE

³⁷ http://comunicarseweb.com.ar/?Comunicacion_sobre_Responsabilidad_Social_Corporativa_Comision_Europea_2011&page=ampliada&id=6637&_s=&_page=documentos_oficiales_y_leyes

La Comisión Europea lleva a cabo una revisión inter pares de las actividades de los Estados miembros de la UE en materia de RSE en 2013-2014. Se han celebrado siete reuniones, de cuatro países cada vez, para facilitar la comprensión mutua de las políticas de RSE.

Y el intercambio de preguntas entre los Estados miembros. Este ejercicio también ha permitido a la Comisión actualizar sus registros y analizar temas tanto comunes como propios de cada país.

También la Comisión reconoce que las empresas necesitan tener un proceso que integre los derechos sociales, ambientales, éticos y humanos con las preocupaciones de los consumidores/usuarios en sus operaciones de negocio y en su estrategia central, en estrecha colaboración y relación con sus grupos de interés.

La política también establece que *“algunas medidas normativas pueden crear un ambiente más propicio para las empresas que la cumplan voluntariamente”*. La Comisión anticipa con esta publicación que la presencia de una nueva propuesta legislativa en materia de reportes y la creación de un premio. Asimismo, convoca a las empresas a incorporar la RSE en la estrategia de negocios.

Esta nueva estrategia de la Comisión Europea tiene como objetivo crear condiciones favorables para el crecimiento sostenible y la generación de empleo digno en el mediano y largo plazo. También define de manera amplia lo que la empresa debería hacer para cumplir con esa responsabilidad.

La política propone además un programa de acción que cubre ocho áreas y una mejor alineación de los enfoques europeo-mundial en la temática de la RSE. Resulta innovador que no existe una *“fórmula mágica”* aplicable a todas las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes.

Las características más importantes de la nueva definición son las siguientes:

- El reconocimiento de la importancia de la estrategia central del negocio. Congruente con el enfoque integral entre la RSE y la sostenibilidad. En el informe de 2008, la Comisión concluyó que la RSE es un factor probable de éxito a largo plazo de la empresa y la competitividad, cuando está totalmente integrada en el Core Business del negocio.
- Desarrollo del concepto de *“crear valor compartido”*. Cuando la RSE ya no solo se concentra en la empresa, sino que también comienza a generar e inspirar a otras partes interesadas y la sociedad en su conjunto. La revisión de toda la cadena de suministro, encontrando espacios en donde se puede relacionar la RSE de la empresa con las acciones que otros stakeholders podrían realizar, causa mayor valor y retorno para los accionistas, influyendo también en la reputación empresarial y la competitividad.
- Reconocimiento explícito de los derechos humanos y consideraciones éticas, además de las consideraciones sociales, medioambientales y de consumidores. La norma es la base de la RSE porque es de cumplimiento obligatorio. Todo lo que va más allá de este cumplimiento es considerado RSE por su carácter voluntario, siempre y cuando sea beneficioso para los grupos de interés y responda a sus necesidades y expectativas.

La nueva Política de RSE propone una agenda de acción para el periodo 2011-2014 que abarca 8 áreas:

- 1) Aumentar la visibilidad de la RSE y difusión de buenas prácticas: esto incluye la creación de un premio europeo, y el establecimiento del sector de las plataformas basadas en las empresas y los interesados se comprometieran conjuntamente y vigilar los progresos.
- 2) La mejora y el seguimiento de los niveles de confianza en las empresas: la Comisión lanzará un debate público sobre el papel y el potencial de las empresas, y organizar encuestas sobre la confianza ciudadana en los negocios.

- 3) Mejorar la autorregulación: la Comisión propone trabajar con las empresas y otras organizaciones para desarrollar un código de buenas prácticas para orientar el desarrollo futuro de autorregulación y co-iniciativas.
- 4) Recompensa de mercado para la mejora de la RSE: es decir, aprovechando las políticas de la UE en materia de consumo, inversión y la contratación pública con el fin de promover la recompensa de mercado para una conducta empresarial responsable.
- 5) Divulgación de la mejora de la información social y medioambiental de la empresa la nueva política confirma la intención de la Comisión a presentar una nueva propuesta legislativa sobre este tema.
- 6) Una mayor integración de la RSE en la educación, formación e investigación: la Comisión proporcionará más apoyo para la educación y la formación en el campo de la RSE, y explorar las oportunidades de financiación de más investigación.
- 7) Destacar la importancia de las políticas de RSE nacionales y sub-nacionales: la Comisión invita a los Estados miembros de la UE a presentar o actualizar sus propios planes para la promoción de la RSE a mediados de 2012.
- 8) Alinear mejor los enfoques europeo y global de la RSE: la Comisión pone de relieve las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y Política Social de OIT, y la norma ISO 26000 Guía sobre Responsabilidad Social.

La política europea de RSE ha contribuido al progreso en este campo, cuyos indicadores de progreso son:

- El número de empresas de la UE que han firmado los diez principios de la RSE de las Naciones Unidas Global Compact ha aumentado de 600 en 2006 a más de 1.900 en 2011.
- El número de organizaciones con sitios inscritos en la Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS) ha aumentado de 3.300 en 2006 a más de 4.600 en 2011.
- El número de empresas de la UE con firma de acuerdos transnacionales con las organizaciones de trabajadores a nivel global o europea, que abarca cuestiones tales como las normas laborales, pasó de 79 en 2006 a más de 140 en 2011.
- La iniciativa Business Social Compliance en Europa, iniciativa impulsada por las empresas para mejorar las condiciones laborales en sus cadenas de suministro, ha ampliado su composición de 69 en 2007 a más de 700 en 2011.
- El número empresas europeas con publicación de informes de sustentabilidad de acuerdo con las directrices del Global Reporting Initiative (GRI) aumentó de 270 en 2006 a más de 850 en 2011.

En el Foro Multistakeholder de Responsabilidad Social Corporativa de Bruselas realizado el pasado 3 y 4 de febrero del presente, fue la última etapa en la consulta que la Comisión Europea está llevando a cabo sobre la anterior estrategia europea y que culminará con la nueva estrategia de RSE para el periodo 2015-2020, que se a finales de este año.

Si algo fue establecido en este último foro es la señal clara que todos los grupos han hecho a la Comisión Europea para que ésta tenga un papel clave en la formulación de la nueva estrategia de RSE, que Europa tome el liderazgo en estas cuestiones y que exista una coordinación de las instituciones

de la UE. La Coalición Europea para la Justicia Corporativa (*ECCJ por sus siglas en inglés*) junto con Amnistía Internacional y Amigos de la Tierra Europa (*Friends of the Earth Europe*) realizaron una serie de aportes y comentarios positivos acerca de la actual estrategia y al mismo tiempo plasmaron una serie de observaciones, consideradas recomendaciones para la futura estrategia de RSE.

En cuanto al tema de género, en la Unión Europea existe el debate en curso sobre la incorporación de mujeres en los Consejos de Administración de las Empresas, pero es probable que la nueva Directiva no establezca cuotas obligatorias, ya que en la sección 149 de la Ley de Sociedades es obligatorio para todas las empresas públicas que cotizan en bolsa con más de 1,6 millones de dólares el nombramiento de al menos una mujer consejera.

Ningún otro bloque es tan fuerte como la UE en tema de RSE. De hecho, los lineamientos y directrices de RSE han obligado a los países a mejorar significativamente áreas de acción en que la RSE es bastante exhaustiva.

Exploremos dos casos totalmente diferentes.

Caso Francia:

En el año 2001, se promovió la publicación de los informes anuales por parte de las empresas, en las sociedades cotizadas. Desde entonces, más de las empresas con más de 50 empleados se fueron involucrando paulatinamente a este proceso de gestión de la RSE.



Basados en esta experiencia, en 2013 el Gobierno Francés creó la Plataforma Nacional de Acción Global para la Responsabilidad Social Corporativa (*Plateforme de Responsabilité socialité des entreprises, en francés*). Esta iniciativa estuvo liderada por el primer ministro, Jean-Marc Ayrault, y tuvo como objetivo desde un inicio involucrar a empresas, sindicatos y ONGs para impulsar el desarrollo de la RSE en este país. La creación de esta plataforma se debe gracias al mandato de la Comisión General sobre la Estrategia y Futuro (*CGSP, por sus siglas en Inglés*) del Gobierno de Francia creada por decreto del 22 de abril de 2013 para ayudar al Gobierno en la determinación de las principales orientaciones del futuro de la nación y los objetivos a mediano y largo plazo en temas de medio ambiente, económicos, sociales y culturales.

Esta creación busca además, buscan iniciar un diálogo con el objetivo de consensuar las reglamentaciones tanto nacionales como europeas, para alinearse al mandato de la Comisión Europea en su nueva estrategia de RSE.

Esta plataforma le permitió al Gobierno Francés determinar las principales orientaciones a medio y largo plazo en medio ambiente, economía y asuntos sociales y culturales desde y con los grupos de interés. Lo interesante de esta propuesta ha sido la respuesta, ya que se identificaron 20 propuestas generales de acción divididas en cuatro retos clave para la RSE hacia 2020:

- Un desafío en el enfoque de la credibilidad del compromiso;

- Un reto en el análisis de escala y el nivel de aplicación de las políticas de RSE;
- Un desafío Acelerar el ritmo del cambio; y
- Un plan de participación de los grupos de interés.

En 2014, se expusieron los resultados, avances, diagnósticos y recomendaciones de la Plataforma sobre competitividad, transparencia y cadena de valor.

El Grupo de Trabajo que sistematizó la información generada sobre la relación entre RSE, PyMes y competitividad, recomendó reforzar el apoyo y la financiación de iniciativas de RSE y el papel de los grupos de interés; analizó el vínculo entre la RSE y la competitividad y la importancia del etiquetado; propuso lanzar, en fase experimental, un proyecto de sellos y etiquetado de las iniciativas de RSE sectoriales reconocidas por el Estado.

El Grupo de Trabajo sobre la Transparencia y el Gobierno Corporativo presentó varias propuestas de mejora de los artículos 225, 224 y 255 de la Ley Grenelle II, relativas, respectivamente, a la transparencia de los reportes de RSE, los inversores y la gestión de sus carteras.

El Grupo de Trabajo sobre las Implicaciones de la RSE en la cadena de valor, convocó que tanto el Gobierno como las empresas pongan en práctica las recomendaciones de los marcos internacionales relativos a la RSE. Propuso varias medidas para mejorar la transparencia de la RSE a nivel internacional, a través de un mejor acceso a la información y de una mejor promoción de la RSE en los acuerdos comerciales internacionales.

Desde el enfoque de la sustentabilidad y la RSE, el Gobierno Francés también tomó el desafío de reducir a la mitad el consumo de energía final en Francia para 2050. Ségolène Royal, Ministra de Ecología, Desarrollo Sostenible y Energía del Gobierno Francés, presentó en 2015 en su Consejo de Ministros una propuesta de legislación para construir el nuevo modelo energético francés.

Este importante proyecto de Ley para cinco años, establece objetivos interesantes en cuanto a herramientas operacionales, ayudas simples y eficaces para reducir la factura energética de Francia y de los franceses y, al mismo tiempo, luchar contra el calentamiento global. Estos desafíos fueron plasmados en la propuesta como:

- La lucha contra el desempleo a través de los emprendimientos verdes;
- El desarrollo de nuevas tecnologías;
- La apertura de nuevos mercados en el ámbito de la energía renovable, el transporte limpio y la eficiencia energética; y
- Mejorar la competitividad de las empresas

Y es que el consumo de energía eléctrica en Francia, le costó a los franceses 65 mil millones de euros, por tanto, se espera que esta propuesta no solo reduzca las emisiones de CO2 del país, sino que también se traduzca en ahorro para sus ciudadanos, en la reducción de sus facturas energéticas en viviendas, edificios y transporte. Para cerrar el ciclo, el Gobierno promoverá la creación de 100,000 puestos de trabajo a través del crecimiento verde.

Los cinco objetivos claros y voluntarios de esta propuesta son:

1. Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero para contribuir al objetivo de reducción del 40% en las emisiones para el año 2030 (*en comparación con el 1990 la línea de base*) de la UE;

2. Disminuir 30% el consumo de combustibles fósiles para el año 2030;
3. Volver a la cuota nuclear del 50% en la producción de electricidad en el año 2025;
4. Elevar la cuota de consumo de energías renovables hasta el 32% del consumo de energía final, el 40% de la electricidad, el 38% del consumo de calor y el 15% del combustible utilizado en 2030; y
5. Reducir a la mitad el de consumo de energía final en 2050.

Los dos pilares que acompañan al nuevo modelo energético francés son:

En cuanto al ahorro energético: Gracias al aislamiento de edificios, unas 500.000 viviendas al año, la industria de la construcción se beneficiará, lo que permitirá que la economía circular convierta los residuos en materias primas.

En cuanto al transporte: El proyecto incluye la posibilidad de que los franceses accedan a los vehículos eléctricos y para ello, se realizará una bonificación para la compra de vehículos eléctricos que aumentará cuando el comprador acompañe la compra de su vehículo eléctrico con la sustitución de un vehículo diésel.

El Gobierno Francés también se compromete a mayor acceso de puntos de carga para vehículos eléctricos, ya que éstos estarán disponibles en todo el territorio francés. La Ley establece el objetivo de contar con 7 millones de puntos de recarga para 2030.

Solo durante el verano de 2015 se espera que 10.000 puntos de recarga estén funcionando. Además, existirán nuevos espacios especiales para el parqueo de estos vehículos junto con áreas de recarga.

Caso India:

La industria textil ha crecido rápidamente en la India en los últimos años, solamente Bangladesh da trabajo a tres millones de personas (*40% de la fuerza de trabajo industrial del país*), y genera casi el 80 % de sus exportaciones. Todo ello gracias a que los salarios que se pagan están entre los más bajos del mundo, lo que ha atraído a grandes compañías internacionales.

En 2012 un incendio causó la muerte de 111 personas de una fábrica que manufacturaba productos para Walmart.

El 24 de abril de 2013 un edificio que albergaba varias fábricas en las afueras de Dacca se desplomó, ocasionando la muertes a más de 200 personas, las empresas textiles que desarrollaban su labor en el edificio siniestrado eran Ether Tex Limited, New Wave Bottoms Limited, Phantom Apparels Limited, Phantom Tac Limited y New Wave Style Limited, que producían productos textiles para grandes Compañías como el Corte Inglés, Mango, Benetton o Prisma.

La Federación Nacional de Trabajadores del sector Textil de Bangladesh, comunicó a través de medios públicos que en los últimos 15 años ha habido unos 600 muertos y 3.000 heridos en accidentes ocurridos en fábricas textiles (*incendios o derrumbes*). En 2005, en una de estas catástrofes, 61 empleados del sector murieron y otros 86 resultaron heridos al derrumbarse un edificio de nueve pisos que albergaba fábricas en la misma población donde se produjo el siniestro de 2013.

Como consecuencia, la Ley de Sociedades de la India, fue aprobada por el Parlamento en agosto de 2013 y fue imponiendo cambios de gran alcance a la gobernanza de las empresas con sede en el país y las empresas extranjeras que operan allí. La sección de RSE de la nueva ley entró en vigor el 1 de abril de

2014, y establece que tanto las empresas nacionales como las extranjeras deben cumplir determinadas obligaciones en materia de RSE para ayudar a remediar la pobreza y los problemas sociales en la India.

Las empresas que están sujetas a los requisitos en materia de RSE son aquellas que cumplen al menos una de las siguientes características:

- Un patrimonio neto de al menos 80 millones de dólares;
- Un volumen de negocios de al menos 160 millones de dólares; o
- Un beneficio neto de al menos 800.000 dólares.

A las empresas que cumplan alguno de estos requisitos están obligadas por Ley a desarrollar una Estrategia y Política de RSE, seleccionen un mecanismo de aplicación, mejoren su sistema de Gobernanza, ejecuten un proyecto de RSE e informen sobre estas actividades a través de un informe de sostenibilidad (*Balance Social en Bolivia*). Por otro lado, establece que estas empresas destinen al menos el 2% (*puede ser más*) de sus utilidades netas en RSE en dos temas concretos: Salud y educación.

Otra característica interesante acerca de esta Ley es que no prevé sanciones a quienes la incumplan. Vale decir, no pierde la esencia misma de la RSE de voluntariedad. Se espera que la Ley movilice a las empresas hacia un enfoque integrado de oportunidad que se tiene en una sociedad donde es urgente abordar temas como la salud, la nutrición, la educación, la escasez de agua y el cambio climático, en una población de más de 1,2 millones de habitantes y con un alto índice pobreza. Sin embargo, la norma prevé dar explicaciones al Gobierno la o las causas por la cuales no se cumplió con esta disposición legal.

En cuanto a la inclusión de las mujeres en las Juntas apunta hacia el aumento de la diversidad. Las mujeres representan sólo el 4,7% de los asientos de los Consejos en la India con respecto al 16,9% en Estados Unidos y el 40,5% en Noruega, que lidera el grupo. Ante este escenario, el trabajo que exige la norma en Gobierno Corporativo también representa un gran desafío.

Considero que estos son los principales retos de la RSE en la India, como consecuencia de esta nueva Ley:

Producción Responsable:

Con la existencia de la norma Make in India que invita a empresas tanto nacionales como extranjeras a invertir en este país, las empresas con mayores capitales y lineamientos internacionales (*también por reputación*) irán impulsando la RSE de tal manera que se cree una especie de RSE obligatoria si es que las nacionales quieren competir en el mercado. Así que si bien la norma no es obligatoria, será el mismo mercado quien logre este objetivo.

Aumento de presiones internacionales de que los productos producidos en la India sean elaborados de forma ética.

Por todo lo ocurrido en la India, los ojos de muchos clientes y usuarios están concentrados en las acciones que harán las empresas para la prohibición del trabajo infantil, la mejora en las condiciones de trabajo y las consideraciones medioambientales.

Gestión del Talento Humano

El número de gerentes y especialista de RSE es bastante limitado. La demanda de gerentes capacitados y con experiencia en RSE deberá seguirse incrementando para cubrir las expectativas gubernamentales y sociales.

Profundización de conceptos y reducción de brecha de confusiones con la filantropía

Al referirse de la mejora en la gestión de la RSE, se deberá contar con mejores (*o tal vez nuevos*) sistemas de apoyo para mejorar la difusión, comunicación y reporte de la RSE.

La clave estará en la conexión de las causas con la gestión integrada del producto, el negocio y los trabajadores.

Mayor visión integradora con los grupos de interés

Como consecuencia de la mejora en la gestión de la RSE, será imprescindible también la mejora en la comunicación con los grupos de interés. Para ello el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación, mejora de los canales existentes, desarrollo de herramientas metodológicas para el levantamiento de expectativas y transparencia en el uso de la información, serán aspectos claves como soporte al trabajo realizado.

2.8 Legislación del Estado Plurinacional

En 2011 la Autoridad de Empresas bajo la Resolución Administrativa RA/AEMP/No 142/2011 publicó lineamientos de Gobierno Corporativo para todas las empresas, estableciendo que el Gobierno Corporativo es un conjunto de principios, técnicas y medidas que permiten a cualquier empresa desempeñarse bajo estándares mínimos de eficiencia, equidad, transparencia y probidad.

Dicho documento se convirtió en referente para la temática, incorporando tres bloques de medidas al interior de las empresas:

Primer Bloque: Medidas relacionadas con los derechos de los socios y la Asamblea de los socios.

Segundo Bloque: Medidas relacionadas con los administradores.

Tercer Bloque: Medidas relacionadas con la gestión e información de la sociedad.

En diciembre de 2012 ASFI publicó la circular 157: “*Directrices básicas para la gestión de un buen gobierno corporativo y modificaciones al reglamento para el envío de información a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero*”. En dicho documento, se establecieron los siguientes principios para las Entidades de Intermediación Financiera:

La estructura organizativa debe reflejar una clara segregación de responsabilidades y funciones, acorde a la estrategia, tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad supervisada; evitando la concentración de labores y decisiones en pocas personas, así como la generación de posibles conflictos de interés.

Los valores corporativos, objetivos estratégicos, códigos de conducta y otros estándares apropiados de comportamiento, deben estar formalmente establecidos en documentos específicos.

Los miembros de las instancias directivas y de la Alta Gerencia deben ser aptos para sus cargos, comprender claramente las normas regulatorias y sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañen a la entidad supervisada.

La interacción y cooperación entre los Órganos de Gobierno, debe realizarse a través de mecanismos formalmente establecidos, precautelando la independencia entre las áreas de gestión y control.

Las políticas y procedimientos desarrollados en el marco del buen Gobierno Corporativo debe ser susceptible de ser medido.

El Gobierno Corporativo debe promover mecanismos de revelación de información transparentes con el propósito de incrementar la participación de los grupos de interés.

La realización de operaciones complejas, o que incorporen compromisos para los socios o que afecten sus derechos, deben ser explicadas claramente por el Directorio u Órgano equivalente en las instancias correspondientes.

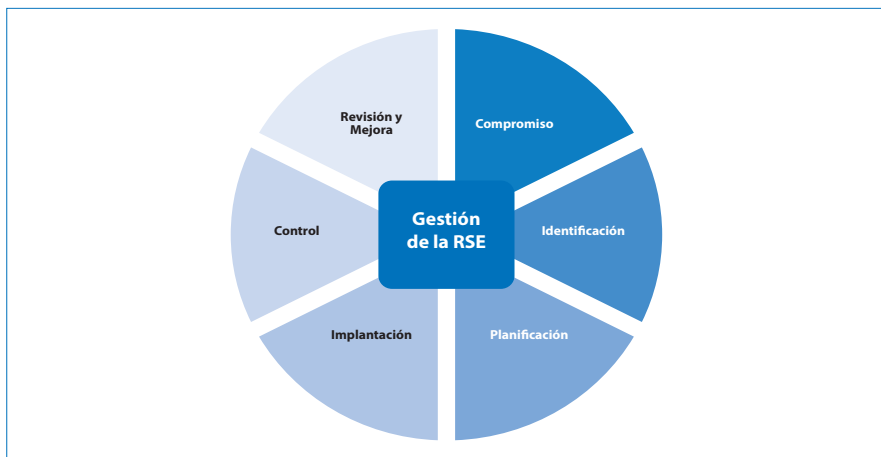
Fue la norma 220, emitida a través de la circular ASFI/170/2013 por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) denominada: “Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para todas las Entidades de Intermediación Financiera”, la que aceleró el interés por parte del Estado, instituciones y empresas sobre la RSE.

Dicho Reglamento tiene la finalidad de que las Entidades de Intermediación Financiera (EIFs) cuenten con lineamientos claros y específicos para la implementación de la RSE en sus operaciones en territorio boliviano. Establece lineamientos para las dimensiones económica, social y ambiental, basados en la Tripple Botom Line o Triple Rendición de Cuentas.

Estos lineamientos básicos son:

- Rendición de cuentas a la sociedad;
- Transparencia en su forma de actuar;
- Comportamiento ético;
- Respeto a los intereses de las partes interesadas;
- Respeto a las leyes; y
- Respeto a los derechos humanos.

Cuadro N° 8
Gestión RSE



Fuente y Elaboración: Propia.

También establece la obligatoriedad a las EIFs de presentar sus Informes de RSE ante la ASFI hasta el mes de abril de todos los años, para comunicar sus avances en las dimensiones económica, social y ambiental de la gestión pasada. El contenido de este Informe, se halla descrito en el Anexo 1, Artículo 1, Sección 4 del Reglamento de RSE, que contempla los siguientes puntos mínimos:

- a) Descripción del Cumplimiento de los Objetivos y de la Política de RSE de la EIF, que incluya al menos los resultados de las políticas relacionadas con los derechos humanos, medioambiente y partes interesadas.

- b) El resultado de la implementación y mantenimiento de la gestión de RSE de la EIF.
- c) La forma en que la EIF dentro de su estructura organizacional ha implementado su gestión de RSE.
- d) Descripción de la evaluación del cumplimiento de la EIF con relación a los lineamientos de RSE.

Asimismo, la ASFI requiere que dicho desempeño se encuentre calificado mediante una metodología apropiada por una empresa externa especializada.

El Reglamento de RSE fue posteriormente complementado por la Ley 393: “*Ley del Servicios Financieros*”. La Ley 393 profundiza temas como la lucha contra la pobreza, inclusión financiera, educación financiera, que marcan en esencia una conexión entre el giro de negocio de la EIF con la RSE. Complementa, además, aspectos como la transparencia de la información con los clientes, gobierno corporativo, democratización de los servicios financieros (para que estos lleguen al mayor número de ciudadanos posibles, especialmente de aquellos con niveles socio económicos bajos y de zonas rurales, entre otros.

Otra de las cosas interesantes de la Ley 393 es la obligatoriedad de las EIFs a presentar sus Balances Sociales, siguiendo una línea mundial sobre este aspecto, como es el caso del Reino Unido que recientemente aprobó una nueva Ley sobre reportes no financieros, que establece la presentación de informes corporativos no financieros a partir de octubre de 2013 y que incluyan información sobre cuestiones de derechos humanos, representación de género y reporte sobre emisiones de gases de efecto invernadero. Esta nueva legislación está inspirada en las que ya existen en Finlandia, Dinamarca y Suecia. Los Balances Sociales de las EIFs en Bolivia deben contener al menos lo siguiente:

- a) El apoyo financiero a las prioridades productivas de los sectores estratégicos de la economía, generadoras de empleo e ingresos de excedentes.
- b) La asignación de financiamiento productivo a las micro, pequeñas y medianas empresas, urbanas y rurales, artesanos y organizaciones comunitarias.
- c) La provisión de servicios financieros dirigidos a la población de menores ingresos.
- d) La atención de servicios financieros en zonas geográficas de menor densidad poblacional y menor desarrollo económico y social, especialmente del área rural.
- e) El financiamiento a nuevos emprendimientos productivos o innovaciones vinculadas a la actividad productiva.

Por último, se aprobaron los Decretos Supremos 1842 y 2136, que establecen el destino del 6% de las utilidades de las Entidades de Intermediación Financiera para el cumplimiento de la Función Social. Esta Función Social refiere a una asignación de recursos por parte de las EIFs para atender demandas del sector estratégico productivo de la economía, generadoras de empleo y excedentes, para una mayor democratización del crédito y de acceso al sistema financiero, mayor cobertura, principalmente en zonas rurales y urbano-marginales, así como la atención a nuevos emprendimientos productivos y las innovaciones financieras a ser desarrolladas por las entidades financieras, que contribuyan el cumplimiento de estos objetivos. También refiere a brindar la posibilidad de acceso a las familias a contar con un hogar a través de un crédito de vivienda social otorgado por las EIFs.

Estos Decretos Supremos implementan en la práctica, la nueva Función Social de las EIFs definida en el Art. 4 de la Ley 393:

Artículo 4. (Función Social de los Servicios Financieros).

I. Los servicios financieros deben cumplir la función social de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población.

II. El Estado Plurinacional de Bolivia y las entidades financieras comprendidas en esta Ley, deben velar porque los servicios financieros que presten, cumplan mínimamente con los siguientes objetivos:

- a) Promover el desarrollo integral para el vivir bien.
- b) Facilitar el acceso universal a todos sus servicios.
- c) Proporcionar servicios financieros con atención de calidad y calidez.
- d) Asegurar la continuidad de los servicios ofrecidos.
- e) Optimizar tiempos y costos en la entrega de servicios financieros.
- f) Informar a los consumidores financieros acerca de la manera de utilizar con eficiencia y seguridad los servicios financieros.

De toda la información relevada relacionada a RSE, se puede evidenciar que nuestro proceso normativo, si bien ha tenido grandes avances en el desarrollo e impulso de la RSE, también ha acarreado una serie de información dispersa desde diferentes flancos, que ha llegado a la sociedad a causar mayor confusión a la sociedad e incertidumbre en el sector empresarial.

En el siguiente cuadro se resumen las diferencias y similitudes existentes entre los casos de los países estudiados y lo que ocurre actualmente en Bolivia, en términos de RSE.

| India | Francia | Bolivia |
|---|--|---|
| La RSE es Voluntaria. | La RSE es Voluntaria. | La RSE es Voluntaria. |
| La presentación de informes de RSE es obligatoria. | La presentación de informes de RSE es obligatoria. | La presentación de informes de RSE es obligatoria. |
| La norma fue promovida desde el Gobierno Nacional. | La norma fue promovida desde el Gobierno Nacional. | La norma fue promovida desde una entidad dependiente del Ministerio de Economía. |
| Debieron ocurrir una serie de catástrofes con trabajadores para normar la RSE. | El proceso de aceleración de la RSE se debió a factores externos provenientes de la Unión Europea. | La RSE es una consecuencia de la nueva Constitución Política del Estado. |
| Se publicó una sola norma para todas las empresas nacionales e internacionales, bajo algunos criterios financieros. | Se publicó una norma para todas las empresas nacionales a internacionales, públicas y privadas. | Se publicó una norma para entidades de intermediación financiera nacionales e internacionales, públicas y privadas. |
| No se consultó a ningún grupo de interés para la publicación de la norma de RSE. | Se desarrolló una plataforma virtual para escuchar las expectativas de los grupos de interés. | No se consultó a ningún grupo de interés para la publicación de la norma de RSE de ASFI. |
| No se prevén sanciones para quienes incumplan. | No se prevén sanciones para quienes incumplan. | No se prevén sanciones para quienes incumplan. |

Fuente y Elaboración: Propia.

¿Qué se espera en el futuro?

Es indudable que la RSE llegó para quedarse. Tuvo un camino interesante desde lo inexplicable hasta lo inevitable, por tanto, esta tendencia continuará hacia otros sectores fuertemente regulados por el Estado. Las nuevas condiciones económicas en el país, obligarán a que algunos sectores no tradicionales de la economía generadores de grandes ingresos cada vez se formalicen y por tanto, vayan ingresando en temas como la RSE.

Por otro lado, consideramos que para ASFI el 2014 ha sido un año de aprendizajes así como para muchas EIFs en el tema de RSE. Lo ideal sería llenar los vacíos jurídicos existentes y diseñar una escala para las calificaciones. Otro gran paso, aunque discutible, es contar con una guía de indicadores que permitan medir la gestión de RSE, propia de Bolivia para el sistema financiero. La Ley 383 da interesantes parámetros como la inclusión financiera, democratización de los servicios, educación financiera y bancarización que podrían ser una base para medir la gestión de RSE ligada a los negocios.

2.9 Referencias Bibliográficas

- Abelshauer, Werner. *“Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945”*. C.H. Beck, München 2004
- Knut, Wolfgang Nörr: *Die Republik der Wirtschaft: Von der sozial-liberalen Koalition bis zur Wiedervereinigung, Teil 2*. Mohr Siebeck, Heidelberg 2007.
- Blinder, Alan. *“Keeping the Keynesian Faith”*. Princeton University. Retrieved 27 June 2009.
- Buchanan, James M. and Gordon Tullock. *“The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy”*. Liberty Fund, Inc.2001.
- “Cambios en las Directivas de la Unión Europea”*. Disponible en: http://comunicarseweb.com.ar/?Comunicacion_sobre_Responsabilidad_Social_Corporativa_Comision_Europea_2011&page=ampliada&id=6637&s=&_page=documentos_oficiales_y_leyes
- Constitución Política de la República Federal de Alemania. 2008
- Constitución Política de Estado Plurinacional de Bolivia. 2009
- Espada Valenzuela, Javier. *“Responsabilidad Social Empresarial en el Estado Plurinacional”*. Bolivia. Editorial Kipus. 2013
- “Estudio de encuestas”*. Disponible en: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Decreto Supremo N°1842. 18.12.2013
- Freiherr von Freyberg, Daniel. *“Las ONG bolivianas: análisis de su evolución y dimensión financiera. Bolivia”*. Tinkazos. 2011
- Fritsch, Michael; Wein, Thomas und Ewers, Hans-Jürgen Ewers: *“Marktversagen und Wirtschaftspolitik. Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns.”* 7. Aufl., Franz Vahlen: München 2007
- Farah 2007. *“Las ONG bolivianas”*. Artículo de Prensa publicado en El Diario y La Prensa.
- Goldschmidt, Niels; Wohlgemuth, Michael. *“Die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft: sozialethische und ordnungswirtschaftliche Grundlagen”*. Mohr Siebeck, Tübingen 2004

Ley 393 de Servicios Financieros. 2013.

Löffler, Bernhard; "Soziale Marktwirtschaft und administrative Praxis" Das Bundeswirtschaftsministerium unter Ludwig Erhard". Stuttgart 2002.

Mansilla Ferret, H.; Loayza Bueno; R, Fernando; Untoja Choque; Iván Velásquez Castellanos. „Reflexiones sobre las Temática Indígena en la Bolivia de hoy“. Konrad Adenauer Stiftung. La Paz 2012.

Mayorga, Fernando. "Nadie pone en cuestión el carácter Plurinacional del Estado". Artículo Publicado en Pagina Siete. 2014.

Nicholls, Anthony J. "Freedom with Responsibility. The Social Market Economy in Germany", 1918–1963. Oxford 1994.

OECD/Banco Mundial. Citado por Rodríguez – Carmona. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/6/1867487.gif>

Poma, Maruchi. "El Modelo Económico de Bolivia". Artículo de Prensa Publicado por la Revista Amigo Latino. 2009

Pfaller, Alfred. „El Modelo y la Realidad Alemana“. Artículo Friedrich Ebert Stiftung. 1998.

"Principios Rectores para el Bienestar, la Justicia Social y una Economía Sostenible" Konrad Adenauer Stiftung. Bolivia

Resico, Marcelo F. "Introducción a la Economía Social de Mercado". Konrad Adenauer Stiftung. Argentina 2004.

Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial para las Entidades de Intermediación Financiera. Circular ASFI /170/2013.

Schlecht, Otto."Grundlagen, Prinzipien und Perspektiven der Sozialen Marktwirtschaft". Mohr, Tübingen 1990.

Spicka, Mark E. "Selling the Economic Miracle: Economic Reconstruction and Politics in West Germany". 1949–1957. Berghahn Books, 2007.

"Violación de los Derechos Laborales en Bolivia". Disponible en: www.erbol.com.bo/noticia/social/02052015/violacion_de_derechos_laborales_aumentan_en_24

Von Prollius, Michael: Deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945.

Wurmnest, Wolfgang."Marktmacht und Verdrängungsmisbrauch: Eine rechtsvergleichende Neubestimmung des Verhältnisses von Recht und Ökonomik in der Missbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen". Mohr Siebeck, 2010.

Capítulo Tercero

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): La Experiencia en América Latina

La RSE en Argentina

Daniel Atahuichi Quispe¹
Iván Velásquez Castellanos²

Resumen

En América Latina la RSE como concepto y práctica empresarial ha mostrado un crecimiento interesante y constante en todos los países de la región, la empresa latinoamericana cada vez más está trabajando en programas de RSE orientados a nivel interno a sus trabajadores o en el ámbito externo en programas a vulnerables y discapacitados u orientados simplemente a la sociedad en la que se desenvuelve la empresa. Sin embargo, hay que reconocer que su práctica no es extendida a todos los sectores empresariales y en muchos casos en Latinoamérica el modelo de empresa clásico no contempla prácticas de RSE socialmente responsables. En Argentina consideran que la empresa es socialmente responsable si cumple primero con la “Ley” y eso implica según su normativa estar reflejado en la cuenta “triple bottom line” del estado de resultados compuesto por el Balance Social: cuenta económico-financiera, cuenta ambiental y cuenta social lo cual requiere de planificación a nivel estratégico; objetivos y metas previamente establecidas; implementación de acciones y programas basados en indicadores de gestión y transparencia en la información, fundamentalmente. En la actualidad en el período que abarca desde el año 2002 hasta 2012 es tal vez en la que la RSE tuvo su mayor desarrollo. En esa década para la Argentina han sucedido importantes acontecimientos que influenciaron la manera de hacer negocios diferentes organizaciones e iniciativas incidieron en la gestión de las compañías y su manera de encarar actividades de RSE.

Palabras Clave: RSE, teoría, historia, aspectos conceptuales, principios fundamentales, Argentina.

3.1 Introducción

La filantropía ha sido una característica que en América Latina ha dominado las actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas. Generalmente el modelo de empresa latinoamericano está caracterizado por ser familiar en su estructura, en dimensión son pequeñas y medianas empresas y a principios del siglo XIX tuvieron la influencia de inmigrantes alemanes, árabes, italianos, españoles y portugueses.

La RSE en América Latina como concepto y práctica empresarial ha mostrado un crecimiento interesante y constante en todos los países de la región, la empresa latinoamericana cada vez más está trabajando en programas de RSE orientados a nivel interno a sus trabajadores o en el ámbito externo en programas a vulnerables y discapacitados u orientados simplemente a la sociedad en la que se desenvuelve la empresa. Sin embargo, hay que reconocer que su práctica no es extendida a todos los sectores empresariales y en muchos casos en Latinoamérica el modelo de empresa clásico no contempla prácticas de RSE socialmente responsables.

¹ Candidato al Doctorado en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). Posee una Maestría en Administración y Organización de Empresas con Especialidad en Finanzas Públicas del Tecnológico de Monterrey y la Escuela Militar de Ingeniería (EMI). Consultor e Investigador Senior.

² Economista y Administrador de Empresas. Máster en Comercio Internacional (MCI). Obtuvo su doctorado (Ph.D.) en la Georg-August Universität Göttingen en Alemania. Investigador Senior del Zentrum für Entwicklungsforschung (ZEF) dependiente de la Friedrich-Wilhelms Universität Bonn en Alemania. En la actualidad es Coordinador del Programa para Bolivia de la Konrad Adenauer Stiftung (KAS). Comentarios a: velasquezivanomar@gmail.com; ivan.velasquez@kas.de.

Según Vives, A. (2006³) a efectos de entender el desarrollo de la responsabilidad empresarial es importante tener presente que en América Latina el 99,8% de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas. Solamente el 0,2% de las empresas son grandes. Vives, A. (2006) menciona que cuando se quiere hablar bien de la empresa de América Latina encontramos 10, 15 o 20 casos muy paradigmáticos y los tratamos como si fueran la norma. Lamentablemente no es así, estos casos son la excepción, no la norma. Son muy pocas las empresas de las que podríamos decir que la responsabilidad social empresarial está inmersa en sus estrategias. Y en las que sí lo está, muy probablemente sean grandes empresas, en particular las multinacionales que están sujetas a los impactos de la globalización.

La filantropía, que no es responsabilidad corporativa, continúa siendo la modalidad dominante. En algunos casos se acercan un poco a la RSE a través de una filantropía más estratégica (Vives, A., 2006).

En lo que respecta a la institucionalidad numerosas empresas han creado el área de RSE como un departamento o dirección dentro de su estructura organizacional se han establecido paralelamente también asociaciones y/o fundaciones que promueven las prácticas de la RSE, Argentina Brasil y Chile han sido los países en los que se han registrado más avances en la temática. En Centroamérica falta mucho por hacer pero las franquicias internacionales han llevado modelos de gestión socialmente responsables sin embargo falta mucho por hacer.

Vives, A. (2006) expresa que en América Latina a pesar de la evolución del tejido empresarial, nos encontramos con que el mercado de la responsabilidad social corporativa está todavía poco desarrollado. En ese sentido, ese mercado está referido a las condiciones que se dan para incentivar (*o desincentivar*) a los actores o partes interesadas en la responsabilidad empresarial, el cual está poco desarrollado y limita la generalización de comportamientos responsables (Vives, A., 2006).

3.2 Europa y la RSE

Para Schulze, F. y Pszolla V. (2011⁴) en Europa se considera que la base de la Responsabilidad Social Empresarial, es el código de conducta⁵ para las empresas: las actitudes responsables comienzan en las empresas, con el respeto a los derechos humanos, el cumplimiento de los estándares de trabajo y la protección del medio ambiente (*además, las empresas tienen la obligación de tener un trato igualitario con los colaboradores*). Los derechos de los trabajadores y la mirada de la responsabilidad social como instrumento político, son temas importantes para cada empresa. Las empresas deben decir a los trabajadores que son el valor principal de la organización, y además desarrollar medidas para el desarrollo de los mismos (Schulze, F. y Pszolla V., 2011).

En Europa las empresas trataron de combinar la RSE tanto a nivel interno como externo debido a que tienen como premisa equilibrar su modelo de gestión y de negocio, por ello las buenas prácticas de manufactura, protección laboral, derechos humanos de los trabajadores, seguridad industrial fueron entre otros temas de la agenda interna y las temáticas verdes vinculadas con el medio ambiente y la sociedad son considerados como aspectos externos en los programas de RSE de las empresas europeas.

Según Schulze, F. y Pszolla V. (2011) una empresa no debe demostrar desacuerdos entre modo de actuar interno y externo. Un “*code of conduct*” interno empresarial tiene que cumplir las siguientes condiciones:

- I. La calidad de los productos y servicios, y la información sobre el manejo tienen que ser idénticos en los países desarrollados e industriales (Schulze, F. y Pszolla V., 2011).

³ Vives, A. (2006). El papel de la RSE en América Latina: ¿Diferente al de Europa?. Artículo elaborado para el BID.

⁴ Schulze, Franciska. Pszolla, Valerie. (2011). Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Europa. Strategy & Management Business Review (ISSN: 0718-8714). SMBR: VOL. 2(2), pp. 1-21.

⁵ “Code of conduct”.

II. Con respecto a los estándares del medio ambiente y del trabajo, la política social y la remuneración deben que ser los mismos en las empresas multinacionales en países desarrollados e industriales (Schulze, F. y Pszolla V., 2011).

En el marco de la Comisión Europea en el 2001 el llamado “*Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*” estableció las directrices en las cuales debía desenvolverse la RSE la misma fue resultado del mandato realizado en el Consejo Europeo de Lisboa celebrado en marzo del 2000, en el cual se determina que la RSE es „*un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio*“ y se define como „*la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*“.

Según se indica en la mencionada publicación, el porvenir de la Unión Europea está en alcanzar un nivel suficiente de bienestar social y de progreso para todos sus ciudadanos. Por lo que se puede establecer que el concepto de “*Responsabilidad Social*” está relacionado con la parte de la actividad voluntaria de las empresas relativa a la mejora de la sociedad a la que pertenecen y a la preocupación por el medio ambiente en el que se encuentran. Es por esa razón que, un mayor número de empresas de diferentes sectores del ámbito empresarial reconocen abiertamente su responsabilidad social y la consideran parte de su identidad corporativa, esta responsabilidad debe expresarse a nivel interno y externo a la organización ya sea frente a sus propios empleados y trabajadores como también frente a todos los actores externos y stakeholders que se encuentran en el ámbito externo a la organización.

3.3 La RSE en América Latina: Argentina y la RSE

3.3.1 La normatividad en Argentina

A nivel normativo Argentina cuenta con interesante legislación referida a la RSE, el primero que podríamos nombrar es la Ley 25.250/2000⁶ cuya sección V denominado Balance Social establecía en el artículo No 18 que:

“Las empresas que ocupen a más de quinientos (500) trabajadores deberán elaborar anualmente un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa a la representación sindical de sus trabajadores, dentro de los treinta (30) días de elaborado”.

En Argentina, consideran que la empresa es socialmente responsable si cumple primero con la “*Ley*” y eso implica según su normativa estar reflejado en la cuenta “*triple bottom line*” del estado de resultados compuesto por el Balance Social: cuenta económico-financiera, cuenta ambiental y cuenta social lo cual requiere de planificación a nivel estratégico; objetivos y metas previamente establecidas; implementación de acciones y programas basados en indicadores de gestión y transparencia en la información, fundamentalmente.

En el 2004 la mencionada Ley 25.250/2000 fue derogada y modificada por la Ley 25.887/2004, que básicamente establece que se reduce el número de empleados a 300 de las empresas que deben elaborar el Balance Social, asimismo detalla los requerimientos mínimos de información que debe incluirse en el mismo.

⁶ Ley de Reforma Laboral de Estímulo al Empleo Estable. Período de Prueba. Convenciones Colectivas. Modificaciones a la Ley 14.250. Comisión Bicameral de Seguimiento de la Negociación Colectiva. Modificaciones a la Ley 23.546. Balance Social. Sistema Integrado de Inspección de Trabajo y la Seguridad Social.

Haciendo especial hincapié en la normativa laboral con cuestiones tales como: evolución de la dotación del personal, rotación del personal por edad y sexo, capacitación, personal efectivizado, régimen de pasantías, entre otros⁷.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el 2007 promulga la Ley No 2594, en la línea de lo establecido en la Ley 25.887/2004 estableciendo la obligatoriedad para empresas con más de 300 empleados e ingresos mayores a los establecidos en la Resolución SEPyme 147/06 a presentar el Balance Social.

La Provincia de Salta mediante la disposición Dto. 517/11 en su artículo No 1 establecen el marco conceptual para la Responsabilidad Social y el Balance Socio Ambiental. Asimismo, la Provincia de Río Negro en el 2010 mediante la Ley 4531 crea el Programa de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria⁸ e implementa la otorgación de un certificado de Responsabilidad Social y Ambiental (CSRA).

La Provincia de Mendoza con la sanción de la Ley 8488/13 denominada Ley de Responsabilidad Social Empresaria establece la promoción de conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones como así también fija el marco jurídico-contable del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSAE).

En la provincia de la Rioja, con la sanción de la Ley 9013/11 se crea el Instituto Provincial de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable, ente autárquico provincial, cuyos objetivos son: comunicación; promoción y difusión; capacitación; sensibilización; investigación y desarrollo; implementación, evaluación y monitoreo de acciones de responsabilidad social.

A nivel gubernamental y nacional en Argentina se crea la Subsecretaría de Responsabilidad Social, mediante Decreto N° 2083/11 del Poder Ejecutivo Nacional en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social. La cual cuenta con la Dirección Nacional de Promoción de la Responsabilidad Social y la Dirección Nacional de Acreditación de Organizaciones. Para dicha institución gubernamental la Responsabilidad Social es *“una forma de gestión definida por la relación ética y transparente relacionada con el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”*. Asimismo, prevé:

- I. La creación de redes de intercambio.
- II. Monitoreo de iniciativas y divulgación de resultados.
- III. Creación de un registro de empresas, entidades y organizaciones administradoras que mantengan relación de trabajo con su propia jurisdicción.
- IV. La creación y fortalecimiento de una red interinstitucional de servicios con la participación del sector público y las organizaciones de la sociedad civil promoviendo la inserción y adaptabilidad social de los beneficiarios.

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación mediante Resolución 3424/12 crea el Registro de Contribuyentes Socialmente Responsables (RegistraRSE); el mismo es de adhesión voluntaria y exige tanto a las empresas como a sus administradores el cumplimiento de la normativa laboral y tributaria como la efectiva implementación de, por lo menos, un programa de RSE.

⁷ Ley 25.877/2004, Capítulo IV, arts. 25 y 26.

⁸ Rodríguez de Ramírez, María del Carmen en *“Balance Social: ABC de una herramienta clave para la rendición de cuentas”*. Ed. ERREPAR. 2013, páginas. 272/273.

Las disposiciones normativas en Argentina con respecto a la RSE establecen nuevos estándares éticos en la formulación de los negocios y en la relación con los grupos de interés y consideran:

- I. Una creciente participación e interés de la sociedad civil que demanda productos y servicios saludables y amigables con el medio ambiente.
- II. Eliminación del trabajo infantil o trabajo esclavo en la cadena de valor.
- III. La eliminación del doble código de ética de las organizaciones.
- IV. Compromiso en cuestiones esenciales que hacen al interés colectivo.

3.3.2 Breve Historia de la RSE en Argentina

A mediados del siglo XX en la Argentina el Presidente Juan Domingo Perón estableció como política de Estado la ayuda a las personas en situación de pobreza como parte del Estado de bienestar que promulgaba políticamente; proclamó y modificó diversas leyes del ámbito laboral entre ellas la indemnización por despido del trabajador, asimismo, fortaleció la actividad sindical. En términos generales, podría decirse que la política del presidente Perón se ejerció reemplazando la noción de filantropía por justicia social.

Posteriormente, en los años 80s, Organizaciones Civiles comenzaron a ocuparse de los derechos de las personas, sus necesidades sociales y sus derechos civiles; utilizando conceptos como: solidaridad y derechos humanos. Una década después en los 90s, el concepto de “*Responsabilidad Social Empresaria*” debido a la influencia de empresas extranjeras se comenzó a escuchar en los medios de prensa, en congresos y en algunos círculos empresariales.

Extensa literatura afirma que con el resurgimiento de la democracia y la globalización a finales de los 80s y principios de los 90s generó una mayor competencia, incertidumbre y visibilidad corporativa como aspectos que aportaron al surgimiento de la RSE en Latinoamérica (Targi et al, 1998⁹; Allen et al, 2000¹⁰).

Por el contrario, según varios analistas en Argentina no ocurrió lo mismo; a pesar de la transferencia de poder económico establecido por las privatizaciones llevadas a cabo en los 90s, la mayoría de las empresas argentinas se mostró reacia a ejecutar actividades de RSE. En la encuesta de Mori (2001¹¹) reflejó que tres de cada cuatro entrevistados sostenían que el Gobierno es el responsable de liderar los esfuerzos para lograr los objetivos sociales más importantes (*progreso económico y creación de empleo*); en tanto le atribuyen un rol mucho menos significativo a las empresas (7%), organizaciones no gubernamentales (6%) e instituciones multilaterales (6%) (Mori, 2001).

3.3.3 Características iniciales de la RSE en Argentina

Milberg, A., Paladino, M., Vassolo, R. (2001¹²) identifican que a pesar de la globalización y las privatizaciones, la sociedad argentina sigue centrando sus demandas en los gobiernos, por otro lado, los autores expresan que no hay una opinión generalizada respecto a cómo deberían actuar las empresas.

⁹ Targi, Luciana, Paula Auerbach, Alicia Rolanda de Serra (1998). “*Responsabilidad social empresaria en la provincia de Córdoba*”, Eudecor SRL, noviembre.

¹⁰ Allen, David B., Alicia Coduras, y Bryan Husted (2000). “*¿Qué hacen las empresas por la sociedad?*” Mercado, abril, págs. 56-70. Encuesta por Media Personalizada, análisis por el Instituto de Empresa en Madrid.

¹¹ MORI (2001). “*Encuesta RSE MORI Responsabilidad social empresaria*.” Del 13 de junio, 2001. <http://www.mori.com/polls/2000/chile-RSE.shtml>

¹² Milberg, A., Paladino, M., Vassolo, R. (2001). Revisión de la Responsabilidad Social Empresaria En Argentina. Mimeo. Buenos Aires, Argentina.

Este dato permite suponer que las empresas no sienten una mayor presión para adoptar un comportamiento antes que otro debido a que las expectativas se distribuyen de manera uniforme (Milberg, A., Paladino, M., Vassolo, R., 2001).

Balián de Tagtachian (1999¹³) afirma que las grandes firmas buscan fortalecer su imagen o prestigio social, más que las pequeñas empresas. En Argentina sucede lo mismo, según evidencia empírica, los datos muestran que las motivaciones de las empresas para efectuar contribuciones sociales no son puramente altruistas, sino que buscan también beneficios económicos.

Balián de Tagtachian (1999) menciona que por medio de la RSE, intentan proteger su reputación, la cual indirectamente puede mejorar sus ventas. A nivel empírico Berger, G. (1998¹⁴) elaboró una encuesta que tuvo como principal muestra a las principales empresas de negocios en Argentina, la cual tuvo como objetivo identificar las motivaciones empresariales para efectuar contribuciones, las cuales podrían posteriormente identificarse como actividades circunscritas al espectro de la RSE.

Berger, G. (1998) identifica que el hecho que el 73 por ciento de los empresarios argentinos haga donaciones para colaborar con la sociedad muestra que la RSE muchas veces surge de manera reactiva para solucionar los problemas sociales existentes en el país. Berger, G. (1998) también expresa que es destacable que el 71 por ciento quiera cumplir con su RSE. Según Milberg, A., Paladino, M., Vassolo, R. (2001) eso puede tener dos lecturas:

- I. Una, es que la noción de RSE está efectivamente instalada entre los empresarios.
- II. La otra, es la concepción asistencialista de la RSE ya que creen estar cumpliendo con su RSE por medio de donaciones (*hay que tener en cuenta que la encuesta de Berger, G. (1998) muestra e identifica motivaciones para realizar contribuciones*).

Cuadro No 1 Motivaciones de la empresa en Argentina para efectuar contribuciones

| Practica RSE | Grado de Importancia | | | | Motivaciones Más importantes |
|---|---------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|--------|------------------------------|
| | Muy importante Bastante importante | Ni importante ni no importante | Poco importante Nada importante | NS/ NC | |
| Mejorar la calidad de vida de la sociedad | 76% | 16% | 8% | 0% | 73 % |
| Cumplir con su RS hacia la sociedad | 80% | 10% | 10% | 0% | 71 % |
| Fortalecer imagen de la empresa | 59% | 17% | 25% | 0% | 41 % |
| Mejorar la motivación y cohesión del personal | 46% | 25% | 28% | 2% | 29 % |
| Utilizar un instrumento eficiente de comunicación institucional | 46% | 25% | 28% | 2% | 23 % |
| Compensar funciones que no cubre o dejó de cubrir el Estado | 31% | 30% | 39% | 1% | 23% |
| Interés del tema por parte de gerentes o directivos jerárquicos | 53% | 20% | 27% | 0% | 10% |

Fuente: Berger, G. (1998). Elaboración: Milberg, A., Paladino, M., Vassolo, R., (2001).

¹³ Balián de Tagtachian, Beatriz (1999). "Las Empresas y el Tercer Sector: Elementos Movilizadores y Obstaculizadores", UCA, Presentado en el Segundo Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe, de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector, Santiago Chile, septiembre.

¹⁴ Berger, Gabriel (1998), Estudio de Filantropía Empresarial, Universidad de San Andrés y Gallup Argentina. Metodológicamente Berger, G (1998) tomo para la encuesta una muestra de 150 empresas argentinas seleccionadas entre un universo de 500 empresas de mayor facturación e ingresos en Argentina.

Frente a ello se encuentran dos motivaciones más ligadas al interés particular de la empresa (Milberg, A., Paladino, M., Vassolo, R., 2001):

- I. Fortalecer la imagen de la empresa.
- II. Y motivar a su personal, lo cual coincide con los resultados de la encuesta de Allen donde, de los fundamentos allí expresados, surge que para el 52 por ciento la motivación proviene de factores económicos (Allen et al, 2000¹⁵).

De los datos recabados en la encuesta se traslucen motivaciones de carácter compensatorio (*mejorar calidad de vida de la sociedad, compensar deficiencias del estado*) y motivaciones ligadas al interés propio de la empresa (*imagen, comunicación, motivación del personal, cumplir con su RSE*).

3.3.4 La RSE en Argentina en el último periodo

En Argentina el período que abarca desde el año 2002 hasta 2012 es tal vez en la que la RSE tuvo su mayor desarrollo. En esa década para la Argentina han sucedido importantes acontecimientos que influenciaron la manera de hacer negocios diferentes organizaciones e iniciativas incidieron en la gestión de las compañías y su manera de encarar actividades de RSE¹⁶.

Según el profesor Alberto Willi (2012¹⁷) en Argentina las empresas desde los 90s empezaron a tomar los temas de RSE más formalmente, considera que la reputación, es el gran impulsor de las prácticas de RSE. Entre el 2002 y el 2012 las empresas argentinas empezaron a formar y crear Gerencias o Comités de RSE, confeccionan informes de Sustentabilidad, se reporta con indicadores (GRI), y la ISO 26000 parece presentarse como el modelo a seguir. Willi, A. (2012) considera que, el trabajo con el público interno está siendo cada vez más tomado en cuenta, lo que está generando una transferencia de la RSE de fuera hacia dentro (*no excluyente*), y nos habla de una RSE más profesional, que está pasando de lo intuitivo filantrópico a lo gestionado y estratégico (Leidi, P., Langlois, A., Arana, M., 2012).

Carlos March¹⁸ analizando la encuesta del 2012 elaborada por Comunica RSE (*Comunicación de Responsabilidad & sustentabilidad Empresaria*) a empresas argentinas señala que en Argentina:

- I. El 69% de los encuestados considera el nivel de desarrollo de la RSE en el país como intermedio y el 30% como inicial. Que de no aprovechar el punto de inflexión para plantear nuevas estrategias de impacto social desde lo que se entiende por RSE, se corre el riesgo de que la inversión social se convierta en asistencialismo y que el voluntariado corporativo se transforme en mano de obra barata o gratuita de programas sociales frente a la falta de innovación, escala y profundidad del rol social de la empresa (En: Leidi, P., Langlois, A., Arana, M. (2012).
- II. La encuesta señala que sustentabilidad, casi con el 70%, es la mejor forma de denominar el desempeño responsable de la empresa. Por otro lado el 56% de los encuestados consideró que la principal barrera para el desarrollo de la RSE es la falta de compromiso de la alta dirección (En: Leidi, P., Langlois, A., Arana, M. (2012).

¹⁵ Allen, David B., Alicia Coduras, y Bryan Husted (2000). "¿Qué hacen las empresas por la sociedad?" Mercado, abril, págs. 56-70. Encuesta por Media Personalizada, análisis por el Instituto de Empresa en Madrid.

¹⁶ Leidi, P., Langlois, A., Arana, M. (2012). Diez años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad. Bs. As. Argentina. Ed. Comunica RSE. Comunicación de Responsabilidad & sustentabilidad Empresaria.

¹⁷ Alberto Willi es profesor del área Empresa, Sociedad y Economía y Director de la Dirección de Formación Humanística del IAE BS, Universidad Austral. Así mismo, dicta clases en el área Comportamiento Humano en la Organización de dicha escuela.

¹⁸ Carlos March coordina el programa latinoamericano de Incidencia Pública de la Fundación Avina. Es secretario general de la Confederación de la Sociedad Civil. Fue director ejecutivo de Poder Ciudadano durante 2000-2005. Es autor del libro "Dignidad para todos".

- III. La encuesta mostro también que en Argentina que el modelo de gestión de responsabilidad social no resulta eficiente desde estructuras colaterales a la empresa –sólo el 5% prefirió fundaciones empresarias-, por el contrario respondieron que deben generarse espacios al interior de su propia estructura, como lo son las gerencias de RSE el 57% respondió en esa dirección y los comité de RSE 26% (En: *Leidi, P., Langlois, A., Arana, M. (2012).*
- IV. Entre las motivaciones de las empresas para impulsar la RSE en Argentina se destaca la reputación al tope de las opciones con 4,3 sobre 5 como puntuación más alta. Este dato ofrece una doble lectura. Una puesta en la estrategia de la empresa de complementar su inserción en el mercado con la necesidad de reconocimiento por parte de la sociedad, que vaya más allá del conocimiento de marca por parte de los consumidores ampliándolo a una valoración del compromiso asumido con los ciudadanos y la comunidad. La otra lectura posible pasa por interpretar que los consumidores valoran a las empresas que asumen acciones vinculadas al desarrollo sustentable y la inversión social, elevando los estándares de exigencia para fidelizarse a productos y servicios. Las acciones de marketing que posicionan buenas marcas ya no alcanzan para disimular malas prácticas de la empresa (En: *Leidi, P., Langlois, A., Arana, M. (2012).*
- V. En el ámbito legal el 52% de los consultados sostiene que no es necesario un marco legal para la promoción de la RSE. Carlos March (2012) considera que una normativa adecuada motivaría no sólo a las empresas a profundizar sus estrategias de desarrollo sustentable, sino que también obligaría al estado a impulsar políticas públicas mucho más proactivas, que lo saquen de la actitud pasiva o reactiva en el que se encuentra, según se evaluó en la consulta (En: *Leidi, P., Langlois, A., Arana, M. (2012).*
- VI. Carlos March (2012) expresa que otro aliado importante para la promoción de la RSE son los medios de comunicación, que de acuerdo a la encuesta, son percibidos como promotores (por un 30%) pero con un superficial tratamiento del tema (40%) y con presencia escasa (77%) en los espacios mediáticos de la agenda de RSE. La prensa tiene también interesantes desafíos para llevar adelante si desea convertirse en un canal relevante de formación de opinión y de difusión de conocimiento sobre el desarrollo sostenible en Argentina (En: *Leidi, P., Langlois, A., Arana, M. (2012).*

3.3.5 El Pacto Global en Argentina

En Argentina se realizó un estudio sobre el Pacto Global, uno de los objetivos centrales de la investigación eran analizar el desempeño en materia de sustentabilidad corporativa de las empresas adheridas al Pacto Global en Argentina y buscar evidencia del impacto que tuvo. Las instituciones que participaron en el mismo fueron la Red Argentina del Pacto Global y contó con el apoyo del PNUD Argentina, y la firma Price Water House Coopers y la organización CIPPEC.

En esa perspectiva se analizó y evaluó el desempeño demostrado de un grupo de compañías adheridas al Pacto Global en Argentina, a partir de los reportes presentados por ellas al inicio y al final de la etapa estudiada (2004-2013¹⁹).

El estudio refleja un sostenido crecimiento en la cantidad de comunicaciones sobre el progreso (CoP) presentadas, que redundó en un aprendizaje sobre su elaboración y en una mayor integración de las metodologías internacionales disponibles. En la Argentina, los ámbitos del Pacto Global que muestran un avance mayor en la última década son los derechos humanos y el combate a la corrupción, muy en línea con la agenda programática de la Red Argentina del Pacto Global de los últimos años. También

¹⁹ Liarte-Vejrup, Nicolás (2015). El desafío de la sustentabilidad corporativa: una década de contribuciones del Pacto Global en Argentina / ilustrado por Verónica Grandjean. –1a ed.–Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo–PNUD, 2015. E-Book. ISBN 978-987-1560-62-2

se constata (*aunque leve*) un incremento de las actividades reportadas en el ámbito de los derechos laborales, lo que deja en último lugar a los temas ambientales (*Liarte-Vejrup, Nicolás, 2015*).

Según, Liarte-Vejrup, Nicolás (2015) el 24 de abril del 2004 marca un hito en el movimiento de la responsabilidad social corporativa de la Argentina: ese día, se lanza el Pacto Global en ese país y un número considerable de empresas (220) abrazan los principios universales de ciudadanía corporativa propuestos por las Naciones Unidas. De acuerdo a Liarte-Vejrup, Nicolás (2015) es un hito porque lo que conocemos como responsabilidad social empresaria (RSE) alcanzó, en ese momento, un grado de masividad sin antecedentes en la Argentina, así lo reconoce incluso la agencia del Sistema de Naciones Unidas que lideró el proceso.

En base a ese lanzamiento se creó la Red Local en la Argentina, la cual se define como “*un cluster de participantes que, voluntariamente, deciden unir sus esfuerzos para promover, entre otras cosas, ayudar a las empresas a implementar los 10 principios del Pacto Global*”. Al cabo de 10 años de existencia del Pacto Global en la Argentina, se contabilizan (*entre otros*) los siguientes logros (*Liarte-Vejrup, Nicolás, 2015*):

- I. En la Argentina la red Local, fue reconocida en el 2013 y 2014 como una de las mejores diez redes locales del mundo²⁰ sobre la temática.
- II. En el 2004, 220 empresas argentinas firmaron el Pacto Global, a diciembre del 2013 aproximadamente 520 organizaciones argentinas firmaron el mismo.
- III. Se presentaron más de 850 CoP (*Comunicaciones de Progreso*) en Argentina hasta diciembre del 2013.

Para Liarte-Vejrup, Nicolás (2015) sostener instituciones de esta naturaleza, con formatos de gobernanza multi-stakeholder y un esquema de financiamiento voluntario es un éxito en sí mismo.

Sin embargo, es necesario plantear algunas reflexiones adicionales: ¿Cómo fue el desempeño de las empresas al cabo de 10 años? ¿Qué tipo de acciones reportan las empresas en la actualidad en materia de derechos humanos, derechos laborales, derechos ambientales y lucha contra la corrupción?, a continuación se presentan los resultados principales encontrados:

- I. Se identificó en las empresas Argentinas un sostenido crecimiento en la cantidad de CoP (*Comunicaciones de Progreso*) presentadas, lo cual redundó en un aprendizaje sobre su elaboración y en una mayor integración de las metodologías internacionales disponibles en la materia. Más importante aún, el estudio de PNUD. en Argentina mostró que los 10 principios del Pacto Global se están integrando a la estrategia empresarial de las compañías analizadas (*Liarte-Vejrup, Nicolás, 2015*).
- II. Los ámbitos de principios del Pacto Global que muestran un mayor avance durante la última década en la Argentina son los derechos humanos y el combate a la corrupción, en sintonía con la agenda programática que la Red Argentina del Pacto Global impulsó en los últimos 4 años. También se constata (*aunque más leve*) un incremento en las actividades reportadas en el ámbito de los derechos laborales, lo que deja en último lugar a los temas ambientales (*Liarte-Vejrup, Nicolás, 2015*).
- III. Los responsables de la implementación de la estrategia de RSE de las compañías consultadas señalaron la importancia del trabajo de la Red Argentina del Pacto Global, tanto por la promoción de nuevos temas (*la red fue pionera en el campo que vincula a las empresas con los derechos humanos*)

²⁰ Visitar: <http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/presscenter/articles/2014/06/16/reconocimiento-mundial-a-la-red-argentina-del-pacto-global>

como por la creación de espacios de trabajo que permiten conocer diferentes perspectivas (desde las que provienen de las organizaciones de Naciones Unidas a través del PNUD hasta las que pertenecen a las organizaciones académicas y la sociedad civil) y generar productos de conocimiento (Liarte-Vejrup, Nicolás, 2015).

3.3.6. La institucionalidad en Argentina

Desde los 90s en Argentina se ha creado instituciones que han aportado a la temática de la RSE, a continuación identificamos a las más relevantes:

I. El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS²¹)

Fundado en 1992, fue el primer capítulo nacional creado como Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible (BCSDs, por su sigla en inglés) por el WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, World Business Council for Sustainable Development en inglés). Es una asociación global liderada por los CEOs de más de 230 compañías, dedicada exclusivamente a la vinculación empresa y desarrollo sostenible.

El CEADS brinda a las empresas una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, así como también para consensuar posiciones empresarias en estas cuestiones en una variedad de foros, locales e internacionales, influyendo en el Gobierno, Sociedad Civil y organizaciones intergubernamentales. Dentro de sus actividades se destacan sus grupos de trabajo interdisciplinarios, sus publicaciones, y sus casos de estudio para difundir y comunicar las buenas prácticas en materia de desarrollo sostenible.

El CEADS y sus miembros consideran que el desarrollo sostenible ayuda a las compañías a prosperar y mantener a largo plazo su licencia para operar, innovar y crecer. En ese mismo sentido, empresas responsables y prósperas contribuyen al desarrollo sostenible. Por eso adoptaron la frase “la empresa es clave para el desarrollo y el desarrollo es clave para las empresas”.

II. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE²²)

Fue fundado a mediados del año 2002 con la misión de “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina”. El IARSE es una organización que trabaja para constituirse en un centro de referencia nacional en materia de responsabilidad social y gestión sustentable de las empresas. Su misión consiste en: “Promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria, para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina”.

Se trata de una organización privada, sin fines de lucro, con sede en la ciudad de Córdoba que opera en toda la Argentina. Hoy posee un destacado y creciente grupo de más de 125 empresas que hoy lo apoyan en el cumplimiento de su misión institucional.

IARSE es una organización pionera en materia de promoción de la RSE, ha tenido un rol destacado adaptando a la realidad local las publicaciones, metodologías e indicadores del Instituto ETHOS de Brasil que difunden por medio de capacitaciones a través de sus empresas integrantes de la Red. Poseen una Herramienta Online de Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria para PyMES. Además, son los desarrolladores del portal Empresas por la Infancia.

²¹ Para mayor información visitar: www.ceads.org.ar

²² Para mayor información visitar: www.iarse.org

Cuenta además con un sólido equipo de especialistas provenientes del mundo de la empresa y de la sociedad civil quienes han logrado hacer que se constituya en uno de los principales centros de referencia nacional y regional en materia de RSE.

El Instituto crea valor para las empresas y la sociedad trabajando junto al mundo de los negocios, generando herramientas de gestión, redes y mecanismos de información e intercambio de experiencias. Promueve además la colaboración mutua entre las compañías que han decidido hacer de su conducta responsable un valor a partir del cual contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sustentable.

Basándose en un conjunto de actividades y servicios orientados a todos los interesados en esta temática, pretende fortalecer el compromiso del sector de los negocios de Argentina con el desarrollo sustentable de la región.

Generando información y conocimiento, divulgando buenas prácticas en materia de RSE y Gestión Responsable Orientada a la Sustentabilidad – GROS, estableciendo alianzas con entidades similares de toda América Latina y el mundo, promoviendo un compromiso gradual y creciente por parte de las empresas así como el ejercicio de una práctica profesional de la Responsabilidad Social Empresarial, aspiramos a incidir –de una manera concreta- en el cambio estructural que el tránsito hacia una economía más verde, equitativa e inclusiva requiere.

El IARSE trabaja en red con organizaciones comprometidas con la instalación de la RSE y Sustentabilidad en Argentina. Esta red está conformada por núcleos empresarios que funcionan en distintas ciudades del país. Autónomos e independientes, los núcleos cuentan con programas propios de trabajo para contribuir a que las empresas que los conforman puedan llevar adelante una gestión ética, social y ambientalmente responsable.

III. Fundación Compromiso²³

Es una organización de la sociedad civil fundada en 1994 que trabaja para articular las capacidades de Organizaciones de la Sociedad Civil, el sector empresarial y el Estado en la producción de políticas públicas, para un desarrollo sustentable con inclusión social.

En Diciembre de 2007, la Fundación Compromiso fue seleccionada por el European Institute of Social Capital de la Republica Alemana como Ente Certificador en la Argentina del Work and Life Balance, una certificación destinada a todo tipo de empresas que busca incentivar la mejora continua y la gestión responsable del Capital Humano, permitiendo obtener y retener talentos.

De su trabajo en RSE también se destacan su Manual de Voluntariado Corporativo, los suplementos publicados en Diario Perfil, los Seminarios de RSE y Desarrollo Sustentable, el ciclo de Desayunos de Intercambio sobre RSE desarrollado en alianza con la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (*AmCham*), y los Encuentros de Voluntarios Corporativos en alianza con la AmCham que se realizan desde el año 2004.

IV. Valos²⁴

Es una organización que promueve prácticas de Responsabilidad Empresarial junto a empresas y empresarios que operan en Mendoza, alentando relaciones sinérgicas, en una nueva forma de hacer negocios y promoviendo el desarrollo sostenible de su entorno. Se creó en el año 2002.

²³ Para mayor información visitar: www.compromiso.org

²⁴ Para mayor información visitar: www.valos.org.ar

Desde el año 2005 realizan un Foro Anual en su provincia, el cual se ha consolidado como el principal evento que promueve la Responsabilidad Social Empresaria en la zona de Cuyo.

Junto al diario Los Andes y Fundación Avina impulsan desde 2009 la iniciativa “*Nuestra Mendoza*” orientada al control ciudadano de la gestión pública municipal. Han tenido un rol destacado en el impulso de la Red Argentina de RSE (RARSE).

Su Visión está orientada a contribuir desde el sector empresario para alcanzar una Mendoza sostenible. VALOS promueve prácticas de Responsabilidad Empresarial junto a empresas y empresarios que operan en Mendoza, alentando relaciones sinérgicas, en una nueva forma de hacer negocios y promoviendo el desarrollo sostenible.

V. MoveRSE²⁵

Es una organización rosarina sin fines de lucro que reúne a empresarios, ejecutivos y empresas de cualquier tamaño y sector interesados en desarrollar sus negocios de formas cada vez más inclusivas, en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria. Fue creada en el año 2007 y es uno de los nodos fundadores de la Red Nacional de RSE (RARSE).

Realizan Foros Regionales y Nacionales de RSE, siendo éstos últimos organizados junto al RARSE. Impulsan también “*Rosario Sustentable*” con el objetivo proporcionar un espacio abierto, no partidario y autónomo para comprometer a la ciudadanía y el gobierno local en el debate para el desarrollo de una ciudad justa, democrática y sustentable

MoveRSE forma parte de la Red Argentina de RSE (RARSE), un grupo de organizaciones empresarias en movimiento hacia un modo de ser más responsable de cara a la sociedad. MoveRSE comparten un „*sentir común*“ frente al desafío que se enfrentan las personas y las instituciones que se comprometen a trabajar respetando la dignidad y los valores humanos, e intentan materializarlo impactando positivamente en las comunidades locales. Adoptan el marco de la Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad, como punto de convergencia de los intereses de toda la sociedad, movilizadas en la búsqueda continua del bien común.

VI. GDFE²⁶

El Grupo de Fundaciones fue creado en 1995. En sus orígenes nucleaba sólo a fundaciones donantes y corporativas con el objetivo de promover y profesionalizar las iniciativas de inversión social privada que buscan fines de bien público, e incentivar el ejercicio de la responsabilidad social. Años después impulsado por el fenómeno de la RSE comenzó a incorporar empresas y cambió su nombre a GDFE.

Entre sus investigaciones se destacan “*Estudio sobre Inversión Social Privada en la Argentina*”, y la “*Guía para realizar donaciones. Aspectos impositivos y administrativos*”.

El GDFE fue creado con el fin de promover y profesionalizar las iniciativas de inversión social privada que buscan fines de bien público, e incentivar el ejercicio de la responsabilidad social en nuestra comunidad. Desde entonces, su labor se encamina a propiciar el mutuo conocimiento entre las entidades donantes, el intercambio de experiencias y difundir las iniciativas del Sector. Sus principales objetivos de trabajo se basan en:

- a. Fortalecer la gestión de Inversión Social Privada de los miembros de GDFE a través de herramientas y metodologías de gestión, capacitaciones y de la articulación con otros actores sociales.

²⁵ Para mayor información visitar: www.moveuse.org

²⁶ Para mayor información visitar: www.gdfe.org.ar

- b. Promover la Inversión Social Privada entre pares, la sociedad civil, la opinión pública y organizaciones internacionales.
- c. Contribuir en la construcción de la agenda pública mediante la participación en espacios orientados a la Inversión Social.

3.3.7 Avances e hitos importantes de la RSE en Argentina

El Global Reporting Initiative (GRI) sostiene que:

- “La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible”.

En Argentina, desde los primeros Informes Ambientales pasando por los Balances Sociales, los Informes de RSE, hasta los actuales Reportes de Sustentabilidad y los futuros Reportes Integrados, estos documentos se han revelado como un componente fundamental de la gestión y la comunicación de la RSE. En esta sección repasamos algunos de los hitos de la historia de los reportes de sustentabilidad en Argentina (En: Leidi, P., Langlois, A., Arana, M., 2012):

I. Primer Reporte con GRI Y AA 1000 de Argentina

El Balance Social Reporte 2001–2002 de Nobleza Piccardo fue el primero en Argentina en incluir los lineamientos del Global Reporting Initiative y el estándar de AA 1000, emitido en noviembre de 1999 por el “*Institute for Social and Ethical Accountability*” bajo el nombre de AccountAbility. Este estándar para procesos, que abarca el modo en que se realizan los Reportes sobre la gestión social de una empresa, incluye una serie de principios básicos que apuntan a fomentar un alto nivel de transparencia e imparcialidad y promueven un marco de confianza dentro del cual se pueden tomar los primeros pasos para dialogar con los stakeholders (En: Leidi, P., Langlois, A., Arana, M., 2012).

II. Primer Reporte en obtener el “Readers Choice Award” de GRI en Argentina

En el 2008 el reporte 2006 de la Fundación Emprendimientos Rurales: Los Grobo, fue seleccionado como el mejor reporte en la categoría organizaciones sin fines de lucro, y resultó ganador de la terna que integraba junto a los reportes de CILSA (*Argentina*) y de la Ciudad de Melbourne (*Australia*) transformándose de esta manera en la única organización de Argentina seleccionada. Al mismo tiempo recibió dos menciones de honor, por obtener el mayor puntaje tanto en su categoría y como de su país (En: Leidi, P., Langlois, A., Arana, M., 2012).

III. Primer Reporte con ISO 26000 de Argentina

El Reporte de Sustentabilidad Pre-Ciclo 4 2010/2011 del Grupo Sancor Seguros fue el primero en Argentina basado en la ISO 26000. Uno de los grandes cambios que el Grupo incluyó en el mismo fue la incorporación de la Estrategia de Sustentabilidad, adaptada y actualizada considerando la evolución de la temática en nuestro país y en el resto del mundo, además de contemplar la importancia del Desarrollo Sustentable de la comunidad en la que se encuentra inserta y el desempeño de la empresa en la creación de valor a largo plazo. Según los autores, el uso de la Guía trajo como beneficio un reporte más equilibrado en sus capítulos y operó como un disparador para abordar la materia de Derechos Humanos en la empresa (En: Leidi, P., Langlois, A., Arana, M., 2012).

IV. El mejor reporte según los ejecutivos RSE

En el 2010 ComunicaRSE presentó su Investigación: “*Reportes de Sustentabilidad en Argentina. Lecciones y aprendizajes*”.

Allí se presentaron los resultados de un ranking votado por quienes lideran los procesos de elaboración de los mismos en Argentina. En esa oportunidad la empresa ganadora fue Manpower con su reporte edición 2009. Los líderes de opinión consultados destacaron la evolución constante del reporte ganador a lo largo de los años y su comunicación eficaz entre los grupos de interés clave de la empresa (En: Leidi, P., Langlois, A., Arana, M., 2012).

3.4. Referencias Bibliográficas

Allen, David B., Alicia Coduras, y Bryan Husted (2000). “¿Qué hacen las empresas por la sociedad?” Mercado, abril, págs. 56-70. Encuesta por Media Personalizada, análisis por el Instituto de Empresa en Madrid.

Annan, K. (1999). “UN Global Compact”, World Economic Forum in Davos, Switzerland. UN Press Release SG/SM/6881.

Balián de Tagtachian, Beatriz (1999). “Las Empresas y el Tercer Sector: Elementos Movilizadores y Obstaculizadores”, UCA, Presentado en el Segundo Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe, de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector, Santiago Chile, septiembre.

Berger, Gabriel (1998), Estudio de Filantropía Empresaria, Universidad de San Andrés y Gallup Argentina. Metodológicamente Berger, G (1998) tomo para la encuesta una muestra de 150 empresas argentinas seleccionadas entre un universo de 500 empresas de mayor facturación e ingresos en Argentina.

Berbel, G. & Reyes, J. & Gómez, M. (2007). “La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información”. En: Revista INNOVAR, Volumen 17, Número 29, páginas: 27 a 48.

Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R. y Swaen, V. (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. ESIC Market, 6(597), 163-189.

Capriotti, P.; Schulze, F. (2010); “Responsabilidad Social Empresarial”, Edit. Colección de Libros de la Empresa, Santiago, Chile.

CEPAL (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. Serie Medio ambiente y Desarrollo No 85. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Documento de Trabajo elaborado por: María Emilia Correa, Sharon Flynn y Alon Amit.

Cervera, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa. Aportaciones desde la disciplina del marketing. En P. Giménez, C. de la Calle, y L. Climent (Eds.). Persona y sociedad. Las dos caras del compromiso (pp. 131-139). Madrid, España: Universidad Francisco de Vitoria y Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Santander.

Comisión Europea. (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, Bélgica: Comisión de las Comunidades Europeas. <http://europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm>

Colombo, R. (2008). “Ownership, Limited: Reconciling Traditional and Progressive Corporate Law via an Aristotelian Understanding of Ownership”. Journal of Corporation Law, Vol. 34, No. 1, 2008.

Currás, R. (2007). Comunicación de la responsabilidad social corporativa: imagen e identificación con la empresa como antecedentes del comportamiento del consumidor. Tesis doctoral no publicada. Universitat de València, España.

Chomali, F. y Majluf, N. (2007). *“Ética y Responsabilidad Social en la Empresa”*. Aguilar Chilena de Ediciones S.A., Santiago.

Fernández, D. y Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, 7, 38-53.

García de los Salmones, M. d. M., Herrero, Á. y Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.

García de los Salmones, M. d. M., Rodríguez del Bosque, I., y San Martín, H. (2007). The corporate social responsibility as a marketing tool: influence on consumer behaviour in services sector. Documento presentado en el International Congress on Marketing Trends. Paris: University Ca' Foscari Venezia / Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, Francia.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). *“Corporate social responsibility theories: mapping the territory”*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53 Nos 1/2, pp. 51-71.

Leidi, P., Langlois, A., Arana, M. (2012). Diez años de RSE en Argentina. En el camino hacia la sustentabilidad. Bs. As. Argentina. Ed. Comunica RSE. Comunicación de Responsabilidad & sustentabilidad Empresaria.

Ley de Reforma Laboral de Estímulo al Empleo Estable. Período de Prueba. Convenciones Colectivas. Modificaciones a la Ley 14.250. Comisión Bicameral de Seguimiento de la Negociación Colectiva. Modificaciones a la Ley 23.546. Balance Social. Sistema Integrado de Inspección de Trabajo y la Seguridad Social.

Ley 25.877/2004, Capítulo IV, arts. 25 y 26.

Liarte-Vejrup, Nicolás (2015). El desafío de la sustentabilidad corporativa: una década de contribuciones del Pacto Global en Argentina /ilustrado por Verónica Grandjean.–1a ed.–Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo–PNUD, 2015. E-Book. ISBN 978-987-1560-62-2

Milberg, A., Paladino, M., Vassolo, R. (2001). Revisión de la Responsabilidad Social Empresaria En Argentina. Mimeo. Buenos Aires, Argentina.

MORI (2001). *“Encuesta RSE MORI Responsabilidad social empresaria.”* Del 13 de junio, 2001. <http://www.mori.com/polls/2000/chile-RSE.shtml>

Núñez, G. (2003). La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible, CEPAL, Santiago de Chile.

Porter, M. y M.R. Kramer (2002), *“The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”*, *Harvard Business Review*, Diciembre, 56-68.

Porter, M. y Kramer, M.R. (2006). *“Strategy & Society: The The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”*, *Harvard Business Review*, Diciembre, 78-92.

Porter, M. (1985), *“Competitive Advantage”*. Free Press, New York.

Rodríguez de Ramírez, María del Carmen en *“Balance Social: ABC de una herramienta clave para la rendición de cuentas”*. Ed. ERREPAR. 2013, páginas. 272/273.

Sabogal, Aguilar J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al Concepto Responsabilidad Social Empresarial. *Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ.*, Vol. XVI (1), Junio 2008, 179-195.

Schulze, Franciska. Pszolla, Valerie. (2011). Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Europa. *Strategy & Management Business Review* (ISSN: 0718-8714). SMBR: VOL. 2(2), pp. 1-21.

Targi, Luciana, Paula Auerbach, Alicia Rolanda de Serra (1998). “*Responsabilidad social empresaria en la provincia de Córdoba*”, Eudecor SRL, noviembre.

Van Herpen, E., Pennings, J. M. y Meulenbergh, M. (2003). Consumers’ evaluations of socially responsible activities in retailing. (*Mansholt Working Papers MWP-04*) Disponible en: http://www.sls.wau.nl/mi/mgs/publications/Mansholt_Working_Papers/MWP_04.pdf

Vives, A. & Corral, A. & Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica, BID e IKEI.

Vives, A. (2006). El papel de la RSE en América Latina: ¿Diferente al de Europa?. Artículo elaborado para el BID.

Wilcox, D. (2005). “*Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global*”. Estudios 2005, documento de trabajo 13, Universidad Viña del Mar.

Capítulo Cuarto

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Lineamientos para una Gestión Sistémica de la RSE

Lilian Arzabe Villanueva¹

Resumen

¡Buenos Negocios, Negocios Inclusivos e Inversión Social para una Mejor Sociedad, cuidando los intereses de futuras generaciones!

Suena muy sencillo, pero la RSE no debe ser simplemente un “*Centro de Reparación del Capitalismo*”, ya que demanda un “*Cambio sistemático en una Economía de Mercado*” y siendo la Empresa Protagonista una “*Actitud sistémica por parte de las Empresas*” para ingresar a un Proceso de Cambio con Inteligencia de Negocio y Sistema de Gestión de RSE.

¿Cómo queda traducida la actitud sistémica por parte de las empresas?

La misma trasladada a una definición de Sistema de Gestión RSE, queda traducida en la disponibilidad empresarial, para realizar un conjunto de etapas unidas en un proceso cíclico y continuo, que le permiten trabajar e interactuar en forma ordenada con los Grupos de Interés en las tres Categorías RSE y en diferentes acciones.

Un Sistema de Gestión RSE es por tanto una estructura operacional de trabajo, suficientemente documentada e integrada a los procesos operacionales, técnicos y gerenciales, que guía las acciones y la información de la organización de manera práctica y coordinada para asegurar el control y mejora continua, de los indicadores de perspectiva integral empresarial e impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre sus grupos de interés (*accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, etc.*).

Partiendo de un concepto general que resume las características de un Sistema de Gestión RSE, tiene el Capítulo Cuarto como objetivo general describir y analizar la Práctica de la Responsabilidad Social como estrategia y como un modelo de sistema de gestión que genere valor, para que la Responsabilidad Social no solo sea un aporte de buenas intenciones o simplemente de acciones aisladas, sino integrado al Sistema General de una Gestión Empresarial.

Para poder entender este proceso de cambio y de integración a un sistema de gestión preexistente, se determinan los siguientes objetivos específicos:

1. Describir y Analizar los Factores de una competitividad sistémica y los beneficios, que motivan y justifican la incorporación de prácticas de responsabilidad social en la empresa, para que la RSE se convierta en Factor de Competitividad.

¹ Phd en Finanzas Corporativas, Eberhard-Karls-Universität Tübingen — Alemania. Quality Management Representative and Quality Management Auditor, TÜV- Rheinland Alemania. CSR/Sustainability Manager, TÜV-Rheinland Alemania. Especialista en Procesos y Gestión de Reporte bajo GRI-G4, TÜV—Rheinland Alemania y Global Reporting Institute Holanda Energy Efficiency Representative, TÜV- Rheinland Alemania. Especialista en Materiality Process y Content Check GRI G4, TÜV—Rheinland Alemania y Global Reporting Institute Holanda. Asesora Internacional, con especialidad en Entidades de Intermediación Financiera y Productos Financieros a nivel servicios integrales para Sistemas de Gestión CRM, de Gestión de Calidad y de Gestión RSE y Sostenibilidad en ICR Systems & Management SRL: Empresa Stakeholder 2015 de GRI- Holanda. Primera Latinoamericana registrada en Certipedia de TÜV— Rheinland Alemania : ID 042395. Contacto: larzabe@icr-relacionesinternacionales.com

2. Describir y analizar la forma en que la RSE como factor de competitividad puede ser llevada a las bases estratégicas de la empresa con generación de valor agregado, que integre el desempeño Tripple Bottom Line.
3. Describir y analizar etapas de un Modelo de Gestión, que logra integrar en forma sistemática a la RSE al Giro de Negocio.
4. Describir y analizar el aporte diferenciado de Principios del Pacto Global, ISO 26.000 e ISO 9001 - 2015 , para identificar una conexión estratégica, que complemente en forma alineada el Modelo de Gestión RSE
5. Describir y analizar el aporte diferenciado del GRI G4, que permite comunicar resultados e impactos de Gestión RSE y recomendar otros Estándares, que permitan contabilizar las Acciones RSE y reflejar indicadores económicos financieros de Inversión Social.

Palabras Clave: Factores Competitivos para RSE, Política RSE , Sistema y Gestión RSE, Modelo de Gestión RSE, Estrategia RSE, Principios Global Compact, ISO 26000, ISO 9001 y RSE, GRI G4, AA 1000 y I.B.S.A

4.1 Introducción

Es una realidad que las empresas y sin importar en el país en el que se encuentran, no tienen el mismo interés por los aspectos sociales y ambientales, como por los resultados económicos financieros.

Sin embargo y esta afirmación también es una realidad, aquellas empresas que se interesan por su aspecto social y ambiental, tanto como lo hacen por el económico, no tienen ningún problema en adoptar criterios o elementos de Responsabilidad Social Empresarial.

El problema se presenta, para aquellas empresas que se inclinan demasiado por sus intereses económicos y que alegan que la RSE debe ser voluntaria. Las mismas no llegan a comprender que la RSE no empobrece a la Empresa, que no es caridad y que *“No cuestiona en lo que la empresa gasta sus utilidades”*, sino *“como genera sus utilidades”*.

Existen otros postulados que aún defienden la posición de que *“La RSE debe ser voluntaria”*, pero y conforme a una evolución conceptual, que va desde una filosofía con matices comunicacionales hasta estratégicas y de gestión, que la RSE sea voluntaria nunca significó, que sea arbitraria.

En Bolivia ya tenemos un marco legal tridimensional (*Ley 393, Reglamento RSE y Decreto Supremo 1842*), que entre otros aspectos fundamentales de enfoque sistémico de la RSE, define la sostenibilidad y requerimientos o etapas para gestión RSE con planificación focalizada a la inclusión financiera o sea a la estructuración de productos, dirigidos a grupos de interés claramente segmentados y priorizados.

Este marco legal está dirigido hoy a las entidades de intermediación financiera y en un futuro no muy lejano seguramente también estará dirigido a los demás sectores empresariales en Bolivia.

El objetivo de un marco legal en RSE es tener una comprensión común de lo que es una RSE y de obtener una respuesta y mayor cobertura de las empresas a la RSE. Además un marco legal pretende fortalecer una perspectiva integral de los valores fundamentales, del giro de negocio empresarial y del tejido empresarial para una Economía Social de Mercado, que permita el crecimiento de un país generando empleos, innovación y riqueza colectiva, pero sin restar a la empresa ventaja competitiva individual y competitividad global.

Siendo Bolivia un país en vías de desarrollo con una demanda social y medioambiental alta, no es arte o ventaja competitiva empresarial hacer acciones sociales aisladas y reactivas.

Muchas empresas bolivianas ya lo están haciendo hace muchos años, es decir están gastando sumas altas en proyectos con carácter social o en implementando simplemente acciones sociales.

Pero cualquier empresa puede hacer filantropía o puede gastar a petición de sus Unidades de RSE o inclusive donar con fondos de sus clientes y de la sociedad en general a proyectos sin indicadores de impacto social propuestos por las ONG para hacer marketing social.

El arte y la ventaja competitiva pero está, en convertir esas acciones sociales, que definitivamente no son Responsabilidad Social Empresarial desde el punto de vista sistémico empresarial, primero en compromiso, después en gestión con información y resultados fiables y finalmente en inversión, que garantice la sostenibilidad y continuidad no solo de las empresas como protagonistas, sino también de Bolivia como país.

Los antecedentes podrían verse como semillas para ingresar a un proceso de cambio, que hoy se traduce en la Responsabilidad Social Empresarial; concepto que desde 1960 o sea hace 65 años ha comenzado a evolucionar, dejando de relacionarse con la filantropía para ser identificado como un conjunto de políticas y buenas prácticas insertas en la gestión empresarial, alineadas a los valores y principios organizacionales y no como está sucediendo en las empresa boliviana, que implanta la RSE en el departamento de comunicación o de marketing o peor aún en un proceso terciarizado a ONG, sin previa evaluación y validación.

Incorporar buenas prácticas o acciones sociales en la gestión empresarial para convertirlas en RSE y en Inversión Social, implica por tanto integrarlas en forma sistémica y estratégica a la cadena de valor agregado.

4.2 La RSE: como factor de Competitividad Empresarial

El primer tema tiene como objetivo específico: Describir y analizar factores de una competitividad sistémica y los beneficios, que motivan y justifican la incorporación de prácticas responsabilidad social en la empresa para que la RSE se convierta en factor de competitividad.

4.2.1 Factores de la Competitividad Empresarial

Los postulados hacen siempre referencia a la competitividad, como factor determinante para el éxito de las empresas.

Pero ¿Qué debemos entender por competitividad?

“Si hablamos de grados académicos, la competitividad sería el sello final y un examen de grado de la empresa, sería la capacidad de organización que muestra para lograr, sostener y mejorar sus objetivos, satisfaciendo las necesidades de los sus grupos de interés priorizados. Esto estaría relacionado y sería dependiente por su puesto de la productividad y esta a su vez de la eficiencia en el sentido de manejo de recursos y de la eficacia a nivel resultados, que muestran una maximización de beneficios con cierto nivel de rendimiento económico financiero.”²

Desde el punto de vista de los recursos disponibles, entendemos por Competitividad, la Capacidad que tiene una organización para operar y crecer rentablemente, es decir para crear Valor para sus propietarios, como grupo de interés interno, en un mercado donde operan competidores exitosos.

² Reta, M. “Políticas para la competitividad”. México: Pyme Hoy. 4(31), pp. 59. 2008.

Una empresa logra por tanto competitividad, cuando formula e implanta con éxito una estrategia, que le permite obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su Valor Económico Financiero de manera planificada.³

En el entorno de mercados altamente competitivos que caracteriza la economía del siglo XXI, resulta de primordial importancia mejorar la competitividad de las empresas, a fin de garantizarles una supervivencia, el éxito y en muchos casos una ventaja para una posición única en el mercado; por lo cual es indispensable conocer los factores que coadyuvan a alcanzarla.

¿Cuáles son los factores de Competitividad Empresarial?

El propósito de dar una respuesta a esta pregunta, consiste en identificar de manera integral los principales factores, tanto exógenos como endógenos, que influyen en la Competitividad Sistémica de las empresas. Los factores se clasifican por tanto en aquellos que corresponden a una Competitividad Externa como a una Competitividad Interna.

¿Cuáles son los factores dentro de la Competitividad Sistémica?

La competitividad empresarial es un concepto integral, producto de un patrón de complejas y dinámicas interacciones entre acciones internas y externas coordinadas de gobiernos, instituciones, empresas y de toda la sociedad como un conjunto sistémico⁴.

El concepto de competitividad sistémica parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, que se refiere a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural. Cada vez se acepta más, que la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas, las asociaciones, el Estado y otros actores sociales, puede conducir a un desarrollo más acelerado de las ventajas competitivas.⁵

“Desde esta perspectiva, es la competitividad producto de la interacción sistémica entre el gobierno o estado y la empresa y que queda traducida en cuatro dimensiones o niveles determinantes: Meta y Macro, Meso y Micro”⁶.

¿Qué factores contienen las diferentes dimensiones o niveles dentro de una competitividad sistémica?⁷

El Nivel Meta

Para optimizar la eficacia en los niveles macro, meso y micro son esenciales la eficacia de la organización jurídica, política y económica, del esquema social de organización e integración y del sistema organizativo para la interacción estratégica, porque la competitividad sistémica no puede dar resultados a nivel Meta, sin la formación de estructuras a nivel de la sociedad entera y a nivel de los diferentes actores.

³ De acuerdo con Porter, la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la Empresa. 1990 Porter señala que: “*toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita, interna o externa*” 2004.

⁴ Esser, Klaus. “*Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*”. Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo, 1994.

⁵ Messner, Dirk, “*Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica*”, Duisburg, Instituto Paz y Desarrollo de Duisburg, 1996.

⁶ Messner, Dirk “*La Globalización y el futuro de la política. Observaciones desde una perspectiva europea*”, México, Centro de Estudios para la Reforma del Estado, p. 15. 1997.

⁷ Altenburg, Tilman. Wolfgang, Hillebrand & Jörg, Meyer-Stamer. “*Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand*”. En: Reports and Working Papers of the German Development Institute, No 3 Berlin. 1998.

El Nivel Macro

Se refiere a la estabilidad del contexto macro fuera de la empresa, pues su inestabilidad perjudica la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados de factores, bienes y capitales que son claves para una asignación eficiente de los recursos en la economía.

El éxito de una estabilización se basa en la voluntad del gobierno de imponer reformas, en crear un consenso nacional sobre su importancia y en lograr el apoyo internacional.

El Nivel Meso

La formación del nivel meso es ante todo un problema de organización y de gestión; se trata de establecer una estructura institucional eficiente empresarial y de promover la capacidad de interacción entre agentes privados, públicos e intermedios -empresas, asociaciones, institutos tecnológicos, sindicatos, entidades públicas- en el interior de un conglomerado.

El entorno de las empresas -constituido por instituciones y políticas situadas en este nivel- ha venido cobrando mayor importancia debido al cambio tecnológico organizativo. Así, el Estado y los actores sociales deben desarrollar políticas de apoyo específico, fomentar la formación y articular los procesos de aprendizaje de la sociedad con el objetivo de crear un entorno capaz de generar, integrar y multiplicar los esfuerzos de las empresas.

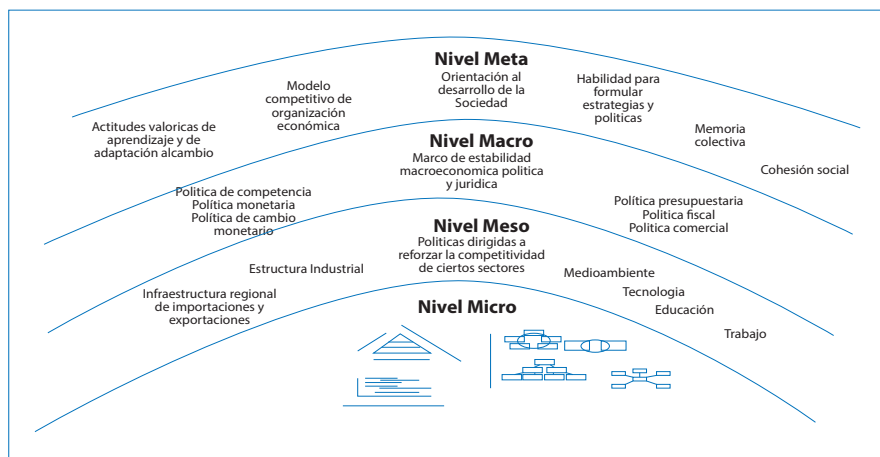
Estructurar el nivel meso para que pueda crear capacidades es una tarea permanente de los sectores tanto públicos y privados. Ahora bien, dado que las políticas a nivel macro se van haciendo cada vez más similares en el mundo, es en el diseño de las localizaciones industriales, a través del conjunto de instituciones existentes en el nivel meso, donde se generan ventajas competitivas institucionales y organizativas, patrones específicos de organización y gestión y perfiles nacionales que sustentan ventajas competitivas difícilmente imitables por los competidores.

El Nivel Micro

Para afrontar con éxito la globalización de la competencia, la proliferación de competidores, la diferenciación de la demanda, el acortamiento de los ciclos de producción y las innovaciones, las empresas como organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno. La consecución de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción por parte de las empresas es necesaria a través de la introducción de cambios en la organización de la producción -acortando tiempos de producción, sustituyendo las cadenas de ensamblaje-, en la organización del desarrollo del producto -la integración del desarrollo, la producción y la comercialización contribuye a fabricar bienes con más eficiencia y comercializarlos con mayor facilidad- y en la organización de las relaciones de suministro.

¿Cómo ejemplificamos los factores en de las diferentes dimensiones o niveles dentro de una competitividad sistémica?

Cuadro 1: Desarrollo Económico y Competitividad Empresarial



Fuente: Esser / Hillebrand / Messner / Meyer-Stamer (1996) pág. 41

4.2.2 Enfoque Sistémico de Competitividad: Contexto de RSE y Sostenibilidad

Para encontrar la transversalidad en el contexto de RSE y Sostenibilidad, se debe tener en cuenta que: *“La capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva”*⁸.

En el contexto de Sostenibilidad logra la empresa ventajas competitivas, al tomar decisiones de un enfoque de manejo empresarial encaminado a la implementación de factores desde adentro o nivel micro como estrategias bajo el marco de la RSE, que suponen la identificación, la definición e integración de prácticas y acciones éticas y socialmente responsables en su gestión empresarial del día a día.

Así mismo es *“La competitividad el motor de todo proceso de cambio para dar mejores presentaciones a una sociedad, es decir, para lograr la máxima eficiencia económica y social. Y ello implica siempre la asunción de un conjunto de valores en el empresario y en el directivo, valores que tienen que transmitir al conjunto de sus organizaciones e irradiarlo en el entorno”*⁹.

Esto conduce por un lado a la innovación y desarrollo de nuevos modelos de negocio de las empresas y al cambio de actitudes de los mismos empresarios. Por otro lado pero también conduce en un contexto de innovación a la optimización de modelos de negocio preexistentes.

De esta manera y siguiendo la lógica del desarrollo de la gestión empresarial estará el mismo como ventaja competitiva enfocado a la RSE y en la búsqueda de iniciativas de negocios más productivos, más eficientes y más eficaces; resultados que lleva a la empresa a una necesaria evolución de una competitividad difícil de igualar por la competencia, preservando interés de generaciones futuras e impactando de manera consiente con sus acciones a lo largo de la cadena de valor agregado en la categoría económica, medioambiental y social.

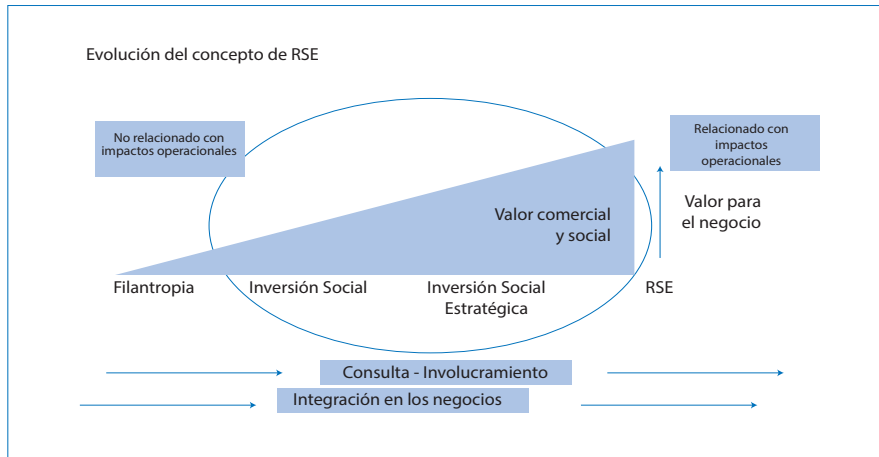
Si bien la RSE es voluntaria, la misma no es arbitraria, ya que dentro de un proceso de cambio y desde el enfoque de una competitividad sistémica, que parte del nivel Micro, también se verán integrados necesariamente otros factores necesarios para una interacción, que abarque además los niveles Meta, Macro y Meso.

⁸ Sallenave Jean Paúl. *“La gerencia integral”*. Colombia: Editorial Norma, 2004. Pág., 121.

⁹ García Echeverría Santiago, *Cultura corporativa y competitiva de la empresa española*. España: Díaz de Santos, 1993. Pág. 15.

Este trabajo integral dentro de un proceso de cambio y con visión de competitividad genera valor para la empresa dentro de un nuevo paradigma, que se aleja de filantropía con un concepto de RSE evolucionado, donde las acciones RSE deben ser integradas de manera sostenible al giro de negocio basado en un nuevo modelo o en su caso en un modelo optimizado conforme al siguiente cuadro expuesto a continuación, que refleja un concepto evolucionado de la RSE, convertido en Inversión Social Estratégica.

Cuadro 2: Evolución del Concepto de RSE



Fuente: Pricewaterhouse Coopers Daniela Winicki T., Quillota Ciclo 2009

En este sentido son la competitividad y el valor, resultado de la interacción teniendo como receptores a los Grupos de Interés (*Nivel Meta*) y donde si bien el papel de entidades gubernamentales (*Nivel Macro*) es importante existe mayor protagonismo en el papel empresarial a nivel Gobierno Empresarial o Corporativo Proactivo (*Niveles Meso y Micro*).

4.2.3 Beneficios Competitivos para la Empresa

“La RSE como un modelo de gestión, con argumentos suficientes para ser eficiente en cuanto a la parte económica y además social y medioambiental, establece una relación sólida y sostenible asegurando el involucramiento con su entorno y consiguientes beneficios para los grupos de interés, que son prioritarios”¹⁰.

Al adoptar la empresa los criterios de la RSE e integrándolos en sus decisiones y en su estrategia mediante dialogo proactivo con los Grupos de Interés Prioritarios, varios factores de la empresa se ven afectados positivamente y pueden constituirse en ventajas competitivas¹¹.

La aplicabilidad de la RSE en la estrategia empresarial, presenta por tanto diferentes escenarios con diferentes resultados, que siendo gestionados tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo de la empresa, quedarán traducidos en beneficios de inversión social.

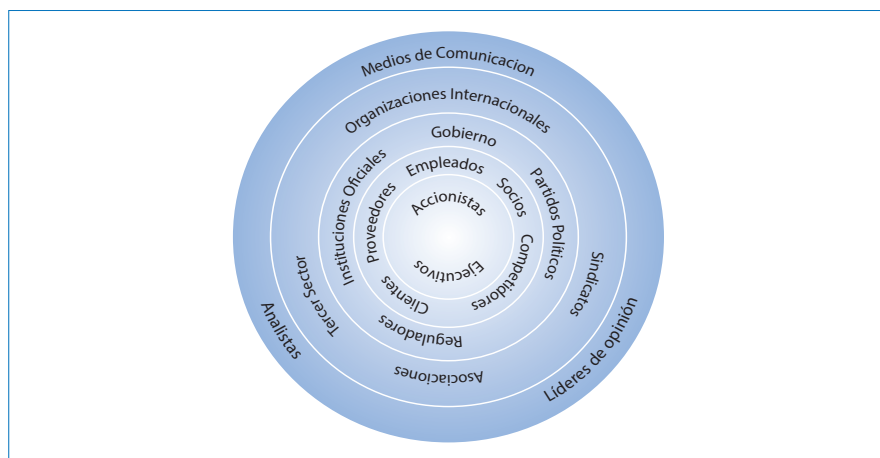
¹⁰ Carroll, A.B. “The Pyramid of Corporate Social Responsibility, in: Business Horizons” Bd. 34 (1991).

¹¹ Rietbergen-McCracken, J. “Participation and Social Assessment: Tools and Techniques” Washington: World Bank. 1998.

¿Quiénes son los Grupos de Interés y receptores de los beneficios?

Como línea base y conforme al cuadro expuesto a continuación se pueden percibir claramente una priorización de grupos de interés desde el punto de vista empresarial, mostrando al interior de la organización accionistas, socios, directivos, colaboradores, clientes, proveedores y la competencia y dentro de un entorno más lejano al gobierno, instituciones oficiales, reguladores y partidos políticos¹².

Cuadro 3: Priorización de Grupos de Interés



Fuente: Modelo de Priorización de Grupos de Interés Grupo Industrial Ferralia S.A

4.2.3.1 Beneficios al Interior de la Empresa^{13 14 15}

A continuación se describen los grupos de interés prioritarios y al interior de la empresa, que ayudan a comprender los beneficios de valor empresarial o de negocio, que quedan traducidos en indicadores de impacto estratégico con perspectiva integral.

a. Recurso Humano

El recurso humano como grupo de interés y dentro de los aspectos laborales es fundamental para el éxito de cualquier empresa. El recurso humano como colaboradores es grupo de interés prioritario y es lo que realmente le da a la empresa la capacidad diferenciadora siendo la principal fuente de su productividad.

Por lo tanto es esencial para una empresa tener colaboradores calificados y motivados, pues ellos son quienes le generan mayor valor a las empresas en una economía que hoy se basa en el conocimiento y en la cual las competencias y capacidades particulares son los elementos esenciales diferenciadoras frente a la competencia. La empresa dentro de las acciones que realiza debe preocuparse a nivel acciones por una correcta selección, retención y motivación del personal, promoviendo un correcto balance entre el trabajo y el tiempo libre para el empleado, programas de salud, bienestar y seguridad laboral para todo el personal e invertir en formación y desarrollo para su proyección profesional.

¹² Elkington, J. "Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business", Oxford.1998.

¹³ Reichmann, T. "Controlling und Nachhaltigkeit mit Kennzahlen und Managementberichten". Grundlagen für Konzeption der Stakeholderkennzahlen. 6. Auflage. München 2001.

¹⁴ Liebl E., „Strategische Frühaufklärung: Trends, Issues, Stakeholder“. München Oldenburg. 1996.

¹⁵ Clarkson, M. "A Stakeholderframework for Analizing and Evaluating Stakeholder Performance".The Academy of Management Review. 1995.

Se trata de que la empresa impacte dentro un ambiente laboral óptimo y balanceado, beneficiando además a los colaboradores y a sus familias con planes de crecimiento y beneficios tanto personales como profesionales.

El ámbito laboral para que traiga consigo beneficios, supone un marco de gestión, que permite optimizar los beneficios traducidos en atraer mejor talento humano, manejo de selección de personal, que se ve reflejado en bajas tasas de rotación y también en mayor productividad.

Los beneficios que se pueden obtener a través de las diferentes prácticas suponen pero implementar la RSE en la estrategia empresarial con visión inclusive de manejo de riesgos como accidentes y ausentismo y canales de comunicación interna proactivos con involucramiento y consulta, para la identificación de medidas tanto inmediatas, como preventivas y como correctivas.

b. Los Socios y Accionistas

Los socios y accionistas como grupo de interés son parte del interior de la empresa y en muchos casos queda inclusive a su cargo los direccionamientos en las tomas de decisión de la compañía.

Pero el planteamiento de que las empresas tienen la responsabilidad de actuar en el interés público y que, además, se beneficiarán de ello, es a primera vista contradictorio. ¿Por qué?

Porque –en opinión de Julio Garilleti, Director General de la Fundación PWC- *“en circunstancias en las que los beneficios y el bienestar social entran en conflicto, un llamamiento a la responsabilidad social de las empresas casi siempre será ineficaz, porque es improbable que los ejecutivos actúen voluntariamente en interés público y en contra de los intereses de los accionistas”*.

Este es un punto de vista bajo el cual, la RSE entra en conflicto con los intereses de los accionistas- y preocupa especialmente cuando detrás de ella, se encuentra el principal enemigo de esta función, la perspectiva económica financiera y cuando la RSE es entendida como contribución y donación a diferentes causas sociales y/o a ONG o cuando se sigue insistiendo dentro un enfoque no sistémico y poco sostenible, que la RSC no tiene que ver con el negocio.

La causa raíz del problema está por tanto en el contenido de los conceptos expuestos, que NO transmiten lo que hoy se debe entender como RSE, pues la RSE no tiene que ver con lo que se dona, sino con la forma en la que se genera utilidades; los Socios y Accionistas por lo tanto no tienen que sacrificar dividendos, aún si la empresa integra a la perspectiva económica financiera, además la perspectiva de RSE.

Dow Jones Sustainability Index (DJSI) dentro del nuevo paradigma dice que: *„La Sostenibilidad Corporativa es un enfoque de negocio, que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social“*.

La definición que ofrece el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) dentro del nuevo paradigma de la RSE es más exacta. La misma contiene elementos que pueden quedar sujetos a comprobación y además plantea la RSC, más próxima a la idea de Sostenibilidad Empresarial, construida en torno a los conceptos de *„negocio“, „oportunidades“ y „manejo de riesgos para la continuidad“*.

Partiendo de la última definición ¿Qué beneficios aporta la RSE a los Socios o Accionistas dentro del beneficio de continuidad empresarial conocido como el principio de *“Going Concern o Continuidad Empresarial”*?

Confianza y reducción de riesgos, por tratarse de un manejo de causas integrales con reducción de incertidumbres, transparencia, política de comunicación basada en acciones y la seguridad que da una empresa con una sólida alineación entre los intereses de los grupos de interés y el mantenimiento de beneficios a largo plazo, con consiguiente creación de valor sobre información generada dentro de perspectiva integral.

Por último, la creación de valor RSE vinculada a la internacionalización y a la marca aparece como argumento, que el primer eje de creación de valor RSE, lo encontraríamos en el terreno del posicionamiento de la marca, de la imagen, de su reputación y del prestigio de la empresa, dándole así un valor a la marca dentro de un manejo orientado a la sostenibilidad¹⁶.

Es claro que la RSE no es una herramienta de marketing, que permite “*Un lavado publicitario*” y son evidentes sus beneficios en este campo para la empresa, ya que si una empresa gestiona de manera efectiva y eficiente la responsabilidad social, esto se ve reflejado en sus activos empresariales tanto tangibles como los intangibles, como también en los Estados de Resultados con consiguiente repartición de utilidades con mayor visibilidad integral.

4.2.3.2 Beneficios en el Entorno^{17 18 19}

El desarrollo de las actividades empresariales se mantiene también por grupos externos a la empresa, pudiéndose mencionar: Los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y organizaciones de la sociedad civil.

A continuación se describen los grupos de interés prioritarios, que ayudan a comprender los beneficios a nivel valor empresarial o de negocio, que quedan traducidos en indicadores operativos cuantitativos y cualitativos con impactos social o de medioambiente.

a. Relación con los Proveedores

Las empresas incorporan en sus acciones criterios de responsabilidad social o de medio ambiente, para elegir a sus proveedores. Esto para mantener la coherencia de sus prácticas y las de sus socios comerciales dentro de un proceso de trazabilidad, que garantiza la incorporación de elementos de RSE a la realización del producto o de los servicios, comenzando desde los insumos y pasando por todos los procesos claves de la cadena de valor agregado hasta llegar al cliente final.

b. Relación con los Clientes y /o Consumidores

La relación con los clientes se ve reflejada en el trabajo, por parte de las empresas en satisfacer las necesidades de éstos con productos inclusivos de categorías RSE. A la vez los clientes exigen un buen trato y el cumplimiento de sus expectativas así como el respeto por el medio ambiente. Esto llevará a mantener buenas relaciones y la confianza en la empresa, traducidos en indicadores de valor empresarial a nivel satisfacción y fidelización con elementos de categorías RSE.

En el ámbito comercial los esfuerzos y las estrategias de comunicación que ponga en práctica la empresa, para transmitir sus acciones socialmente responsables al consumidor, traen como resultado el reconocimiento de la sociedad y el mercado. En que la dedicación y los esfuerzos de la empresa por contribuir al desarrollo, se traduce en una reputación corporativa positiva, posicionamiento

¹⁶ Kotler Philip. „*Confronting Capitalism: Real Solutions for a Troubled Economic System*“. AMACOM 2015.

¹⁷ Reichmann, T. „*Controlling und Nachhaltigkeit mit Kennzahlen und Managementberichten*“. Grundlagen für Konzeption der Stakeholderkennzahlen. 6. Auflage. München 2001.

¹⁸ Liebl F., „Strategische Frühaufklärung: Trends, Issues, Stakeholder“. München Oldenburg, 1996.

¹⁹ Clarkson, M. “A Stakeholderframework for Analizing and Evaluating Stakeholder Performance“.The Academy of Management Review. 1995.

y diferenciación de marca, destacándose principalmente los valores y el comportamiento ético y transparente, para la penetración de mercado y apertura de nuevos mercados tanto a nivel doméstico como internacional.

c. Relación con Futuros Inversionistas

El inversionista que invierte sus recursos en empresas con gestión de RSE, no pide menos rentabilidad o liquidez, simplemente cuestiona la generación de las misma bajo índices de sostenibilidad.

En este contexto, se trata de indicadores bursátiles, que integran únicamente en la cotización de títulos valores a las empresas, que apuestan por políticas socialmente responsables, es decir, que combinan el éxito económico con el desarrollo sostenible.

Los índices de sostenibilidad son indicadores bursátiles cuyos integrantes, empresas cotizadas de todo el mundo, acreditan la gestión responsable a través de prácticas avanzadas en las distintas facetas que constituyen la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa.

Una vez superado un riguroso proceso de análisis y selección bajo calificación RSE, estos índices incorporan únicamente a aquellas sociedades que toman decisiones no sólo basadas en criterios financieros, sino también sociales, medioambientales, etc.

Este tipo de índices se han convertido en una referencia para numerosas empresas, conscientes de la importancia de la responsabilidad social corporativa, y también son tenidos en cuenta por inversores institucionales que, entre sus criterios de inversión, valoran a aquellas compañías que incorporan este tipo de políticas que combinan el éxito económico con el desarrollo sostenible y que cuentan con una Calificación independiente de tercera parte.

d. Relación con los Competidores

La relación que se establece entre empresas competidoras al trabajar en conjunto en sus prácticas de RSE crea una sinergia que optimiza la curva de experiencia, minimiza riesgos y permite destinar fondos en forma sostenible a acciones con Impacto RSE evitando prácticas antimonopólicas.

e. Sociedad

Constituye un enfoque integral de la interacción entre sociedad y empresa, donde la aplicación de ésta se orienta a satisfacer las necesidades prioritarias de la comunidad, contribuyendo a su desarrollo, eliminando el enfoque caritativo para destacar uno que está más ligado a la sostenibilidad y el desarrollo de proyectos.

Se trata de una mezcla entre objetivos éticos, con medioambientales y sociales con objetivos puramente financieros. El manejo eficiente y consiente de recursos naturales para la calidad de productos y servicios, indican el grado de compromiso medioambiental y la participación de la empresa en la comunidad ciudadano intereses de generaciones futuras.

4.2.3.3 Beneficios Financiero - Económicos

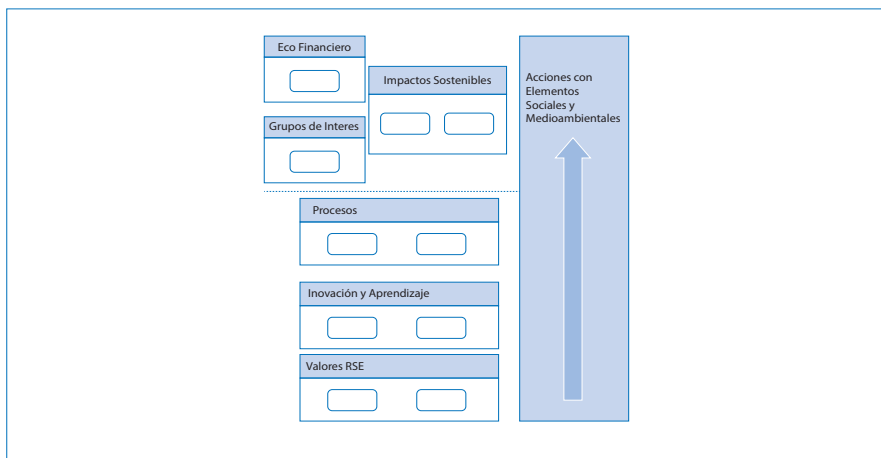
“Finalmente .Toda empresa debe pretender obtener una rentabilidad, sino la consigue vulnera el principio de Going Concern o Continuidad Empresarial”²⁰.

²⁰ Kaplan R, Norton E. *“Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen.”* Stuttgart Schäfer und Pöschel. 1997 pag. 50.

Esto se refiere principalmente a que toda empresa con fines lucrativos, debe garantizar la continuidad para sus grupos de interés y en este sentido necesita generar rentabilidad diferenciada, inclusive con cálculo de Retorno a la RSE y utilidades netas, para poder seguir invirtiendo en productos de inclusión y obras sociales y de medioambiente²¹.

Así que los beneficios que más pueden llamar la atención al adoptar la RSE en la estrategia empresarial son los beneficios económicos. Beneficios que finalmente conforme al cuadro expuesto a continuación se obtienen como consecuencia de todos los beneficios anteriormente mencionados, pues estos tarde o temprano se ven reflejados en la contabilidad y en el estado de resultados de las empresas y en indicadores como las Utilidades Netas y la Rentabilidad Diferenciada en el ROI, el ROA y el ROE²².

Cuadro 4: Social Scorecard Map



Fuente y Elaboración: Propia en base a Modelo BSC de Kaplan, R. & Norton, D y Modelo de Empresa Industrial Textil AG

Adicional a estos beneficios económicos, las empresa que adopta la RSE en su estrategia empresarial y las sustentan de una manera consistente ante entidades gubernamentales o instituciones especializadas para esto, reciben no solo extinciones tributarias, si no subsidios, que finalmente también se resumen en beneficios económicos. Una razón más para entender a la RSE como factor de competitividad, si se la utiliza de una manera estratégica y como un método de creación de valor.

¿La RSE es una Inversión?²³

Toda innovación y proceso de cambio implican una inversión y la RSE es una inversión con retorno económico financiero tanto interno para la empresa como externo para la economía de país.

Pero lo que a primera vista parece costoso y moroso para la empresa, a segunda vista es un alivio, porque la implementación de la RSE por un lado puede unirse a Sistemas de Gestión preexistentes o puede servir de base para proyectar, como por ejemplo a un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, de Medio Ambiente ISO 14001, de eficiencia energética 5001, etc.

²¹ Schaltegger, S. "Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung-Ein politisch-ökonomische Perspektive". 1999.

²² Bieker, T. "Towards a Sustainability Balanced Scorecard. Conference Proceedings of the 2001 Business Strategy and Environment in Leeds: ERP Environment. UK 2001.

²³ Czymbek, F & Faßbender-Wynands. „Die Bedeutung der Balanced Scorecard im Rahmen auf Kennzahlen basierenden Umweltcontrolling. Universität Köln. 2001.

Los proyectos o la implementación de RSE sostenible por lo general no parten de cero y la inversión va depender del grado de madurez que presente la empresa, es decir de las acciones que ya ha realizado y que han sido o pueden ser integradas en forma sistemática con una base de datos e información transparente preexistente para medir el impacto a nivel Económico, Social y de Medioambiente.

Para que la RSE no sean acciones a fondo perdido, se recomienda hacer un mix de acciones internas y externas, con un porcentaje alto de RSE a nivel producto o inclusión de negocio para no descuidar la perspectiva económica financiera.

Igualmente se recomienda, para que los niveles de costos se mantengan dentro de lo Presupuestado, manejar los proyectos de RSE para que sean sostenibles en el tiempo, con enfoque de project finance, monitoreando de manera focalizada la eficiencia en el manejo de recursos monetarios y el recurso tiempo.

4.3 Elementos Fundamentales de un Sistema de Gestión RSE. Gobierno Corporativo y Política de Responsabilidad Social Empresarial

En la primera parte del presente capítulo, se han descrito y analizado los factores de una competitividad sistémica y los beneficios, que motivan y justifican la incorporación de prácticas de responsabilidad social en la empresa, para que la RSE se convierta en factor de competitividad.

El segundo tema del presente capítulo, tiene por tanto como objetivo específico: Describir y analizar la forma en que la RSE como factor de competitividad puede ser llevada a las bases estratégicas de la empresa con generación de valor agregado, que integre el desempeño Tripple Bottom Line.

“La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones”, (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas).

“La RSE hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas.”²⁴

Estas definiciones permiten conformar una idea clara de lo que es la RSE, pero debemos tomar en cuenta que la RSE es un concepto dinámico y en desarrollo, por lo que es necesario advertir que se trata de definiciones con las siguientes características:

- **Integral**, porque en los diferentes niveles sistémicos abarca a un conjunto complejo de dimensiones internas y externas de la empresa, que pueden convertirse en factores de competitividad
- **Gradual**, puesto que se presenta como un medio o camino de excelencia a seguir mediante una estrategia, gestión y mejora continua, que convierten los factores en ventajas competitivas
- **Proporcional**, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el punto de partida de la empresa, el tamaño de la empresa y su capacidad de reacción y adecuación y su de influencia en el mercado.

Los factores de Competitividad Sistémica a nivel Macro, como el entorno social, económico, jurídico e institucional condicionan la actividad de las empresas, quedando las mismas traducidas en modificaciones de sus cualidades, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de

²⁴ www.ccc.bc.edu .State of Corporate Citizenship 2014.

los distintos grupos de interés. Entre los rasgos del entorno que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la RSE se encuentran los siguientes:²⁵

- Globalización.
- Desarrollo de la sociedad civil.
- Demandas surgidas por diversos problemas sociales, económicos y medioambientales.
- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de las empresas.
- Protagonismo e impulso de las organizaciones supranacionales.
- El modelo de creación de valor de las organizaciones.
- La innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red universal de telecomunicaciones.

Esta influencia de entorno externo ha llevado a grandes empresas y algunos sectores a introducir ya en sus prácticas comerciales y de gestión aspectos de la RSE como consecuencia de:²⁶

- Compromisos voluntarios y autorregulación sobre aspectos medioambientales y sociales específicos de determinados sectores como el de la energía y la industria papelera, entre otros, estableciéndose en ocasiones como mecanismos de barrera de entrada.
- Condiciones sobre certificaciones y otros aspectos impuestos por grandes corporaciones a su cadena de proveedores con aplicación de trazabilidad.
- Normas y regulaciones desarrolladas por organismos públicos para la regulación de productos de inclusión financiera como es el caso de Entidades de Intermediación Financiera.

¿En qué medida condicionan los factores de Competitividad Sistémica a nivel Macro la actividad de las empresas?

En la medida, que el nivel micro y meso empresarial deben estar vinculados a las necesidades de los grupos de interés o grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta.

Estos grupos de interés tanto internos como externos y en un enfoque de empresa socialmente responsable que se considera ciudadano corporativo, equivalen a los usuarios, como eran tradicionalmente denominados en la contabilidad financiera.

¿Cómo quedan vinculados los factores de Competitividad Sistémica a Nivel Micro y Meso Empresarial con la Elementos e Implicancias de RSE?

El objetivo básico de la RSE es suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfaga las necesidades de los grupos de interés y que genere externalidades socialmente responsables.²⁷

Para lograr estos objetivos la empresa debe partir de unos principios básicos congruentes con el concepto de RSE y las necesidades de los grupos de interés.

²⁵ Donaldson, T&Preston, L.E. „The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications“. Academy of Management Review, 20: 65-91, p. 67.

²⁶ Freeman, R.E. „Strategic Management: A stakeholder approach“. Boston: Pitman, p. 46.1984.

²⁷ Campbell Andrew y Alexander Marcus. Harvard Business Review. November-December 1997. p42-51.

Los propuestos por el marco conceptual de principios básicos son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social y medioambiental de la organización²⁸.

- **Transparencia:** Está basado en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y medioambiental.
- **Materialidad:** Supone que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones de la RSE, así como todas sus actividades e impactos, directos e indirectos.
- **Verificabilidad:** Las actuaciones socialmente responsables de la entidad deben someterse a una verificación externa. La verificabilidad está fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.
- **Visión Amplia:** La organización debe centrar sus objetivos de responsabilidad social empresarial en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.
- **Mejora Continua:** La RSE va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la pervivencia de la organización.
- **Naturaleza Social y Medioambiental de la Organización:** La RSE está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social y medioambiental de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización.

El principio de transparencia constituye la pieza básica en la que se sustenta el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones; las organizaciones poco transparentes no asumen el concepto ni los objetivos de la RSE.

¿Cómo quedan vinculados los factores de Competitividad Sistémica a Nivel Micro y Meso Empresarial con la Elementos e Implicancias de RSE?

El último aspecto de Naturaleza Social de la Organización, que se refiere a los elementos o implicancias de la RSE sobre la dirección y gestión de las organizaciones, observa implicaciones sobre cinco áreas funcionales de la empresa, que logran integrar los factores de la Competitividad Sistémica a Nivel Meso y a Nivel Micro para ser llevados a las bases estratégicas de la empresa con creación de valor conforme Requerimientos y Cuadro Expuesto a continuación:

Requerimientos:²⁹

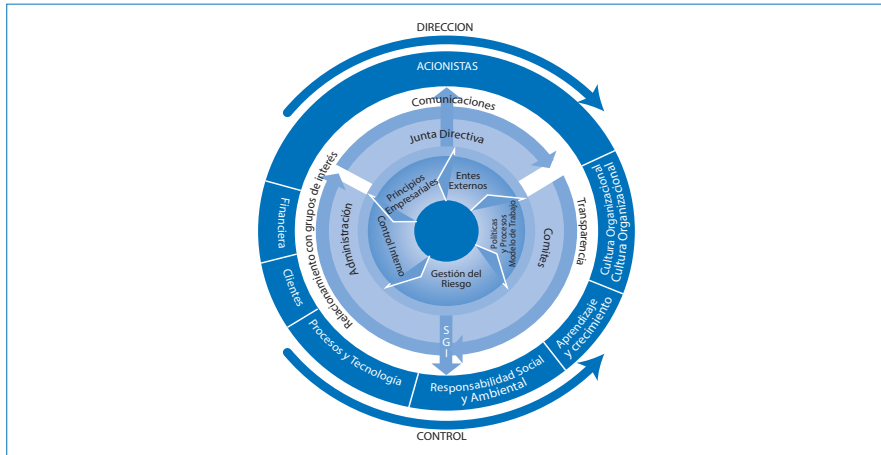
Nivel Meso: Gobierno Corporativo, y Política RSE con impacto social, medioambiental y económico.

Nivel Micro: Dirección Estratégica, Planificación Estratégica, Gestión y Control interno, información, verificación, y certificación, además surgen otras dos facetas de la actividad de las organizaciones, inversión socialmente responsable y comunicación bidireccional.

²⁸ TÜV Rheinland — Deutschland. "Nachhaltigkeit und CSR — die Investition in die Zukunft Ihres Unternehmens.". 2005.

²⁹ TÜV Rheinland — Deutschland. "Nachhaltigkeit und CSR — die Investition in die Zukunft Ihres Unternehmens.". 2005.

Cuadro 5: Ciclo Plan, Do, Check, Act Sustainable Management



Fuente: BAUMS Theodor.- Corporate Governance in Germany, system and current developments; tomado de http://www.ecgi.org/conferences/economic_performance/documents/theodor_baumscomments.htm.

Para dar cumplimiento al objetivo específico de este tema, comenzaremos por describir el gobierno corporativo y la política RSE.

¿Cómo queda vinculados los otros principios? Transparencia, Materialidad, Verificabilidad, Visión Amplia, Mejora Continua y Naturaleza Social y Medioambiental de la Organización?

Los mismos los encontramos en primera instancia en la visión corporativa, que queda alineada a elementos RSE, con cimientos en la misión que integra los principios a través de valores institucionales vinculados a los grupos de interés prioritarios.

Muy importante señalar que los valores como marco institucional de actuación son diferentes a los valores de negocio; estos últimos en el contexto de RSE, se refieren a resultados operativos intermedios que tienen impacto directo sobre la perspectiva financiera y que integrando acciones a nivel procesos, grupos de interés y aprendizaje impactan además sobre categorías de sostenibilidad.

4.3.1 Gobierno Corporativo con RSE

“El Gobierno Corporativo, a diferencia de la Visión y Misión, es el sistema (proceso y estructura) o la manera en que las empresas son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades de todos los agentes involucrados tales como: el directorio, la gerencia, acciones y grupos de interés internos y externos, dando así las normas, políticas y procedimientos para una adecuada operacionalización y toma de decisiones diferenciada de acuerdo al contexto que se presente”³⁰.

“El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías. El gobierno corporativo se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas. El buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las compañías e incrementar su acceso al capital externo”³¹.

³⁰ <http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>.

³¹ Ankele, Kathrin, Keil, Martin. „Neue Ansatzpunkte für nachhaltige Unternehmensführung“. Institut und Vereinigung für ökologische Wirtschaftlichordnung. München 2003. P.10-11.

“El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establece las políticas, los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño”³².

Estas definiciones se centran en una sostenibilidad de perspectiva económica, apoyada por regulaciones y normativas macro, que han centrado principalmente su interés en un solo grupo de interés, los inversionistas y las fuentes de capital. Pero desde la crisis financiera de 2008 y otras anteriores de impacto negativo, se ha mostrado la necesidad de profundizar en este aspecto desde un enfoque amplio con regulación integral.

Es así que un gobierno corporativo con responsabilidad tripartita, busca la satisfacción de todos los grupos de interés, mediante el establecimiento de relaciones de poder equilibradas y asociando la creación de valor económico para el accionista con el compromiso a valores de RSE de la actividad empresarial.

Conforme a las definiciones expuestas e integrando la perspectiva de RSE identificamos tres elementos claves de un gobierno corporativo con RSE con Dialogo e Interacción con los diferentes Grupos de Interés:³³

- a. La dirección se refiere a todas las decisiones que se relacionan con fijar la dirección estratégica general de la compañía que garanticen sostenibilidad económica, social y medioambiental: (i) decisiones estratégicas de largo plazo; (ii) decisiones de inversiones (iii) decisiones de acciones de RSE a ser ejecutadas
- b. El control se refiere a todas las acciones necesarias para supervisar el desempeño de la alta gerencia y hacer el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas fijadas arriba
- c. Las relaciones entre los principales órganos de gobierno de la compañía son las interacciones entre los accionistas, los directores de la junta directiva, los colaboradores, clientes, proveedores, competencia, sociedad y comunidad. Un elemento importante de toda buena estructura de gobierno corporativo orientado a la RSE es la clara definición del papel, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de los grupos de interés.

Un buen gobierno corporativo debe proporcionar mecanismos que aseguren la existencia y puesta en práctica de elementos de RSE, que quedan traducidos en la Visión, Misión y Valores³⁴.

Los mecanismos deben permitir el balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas en cada instancia se realicen con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento y de acuerdo con el mejor interés de todos los grupos de interés.

El gobierno corporativo es por tanto la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas. La RSE aplicada al gobierno corporativo implica la presencia e influencia de los principios sociales y medioambientales de gestión en los órganos que ejercen dicha dirección y control de las empresas.

³² <http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>.

³³ Germanwatch. „Die Schnittstelle von Nachhaltigkeit und Corporate Governance“ Hamburg 2004.

³⁴ Germanwatch. „Nachhaltigkeit bei der Unternehmenssteuerung“ Hamburg 2004.

Los órganos pueden ser conformados por comités de directorio preexistentes a nivel auditorías y riesgo y comercial o aquellos necesarios conforme al giro de negocio de las empresas y estar complementados por diferentes comités, partiendo de la línea base de la existencia de un comité de ética y RSE.

4.3.1.1 Beneficios de un Gobierno Corporativo RSE efectivo

Buenas prácticas de gobierno corporativo con elementos tripartitos de la RSE a nivel categoría social, medioambiente y económico construyen un efectivo modelo basado en valores, cultura, estrategia, operaciones y riesgos de la organización. Esto significa los siguientes beneficios dentro de una perspectiva integral pueden:³⁵

- Maximizar el tiempo enfocado a la Estrategia RSE o Plan RSE, a las oportunidades y las necesidades de negocio.
- Identificar los riesgos claves y las causas de los problemas.
- Establecer mecanismos oportunos para enfrentar estos riesgos a nivel medidas preventivas y correctivas.
- Mitigar la exposición a resultados negativos a nivel acciones con impacto de sostenibilidad o productos de inclusión social o medioambiental.
- Desarrollar competencias técnicas.
- Construir credibilidad y confianza frente a los grupos de interés, sin descuidar socios, accionistas y futuros inversionistas.
- Servir como un activo estratégico de la compañía, que garantice sostenibilidad y justifique como se generan las utilidades.

4.3.1.2 Principios y lineamientos para lograr un Gobierno Corporativo con RSE

En este punto se presentan los aspectos más importantes de principios y se ilustra la forma en que un gobierno corporativo aborda temas claves de RSE con compromiso:³⁶

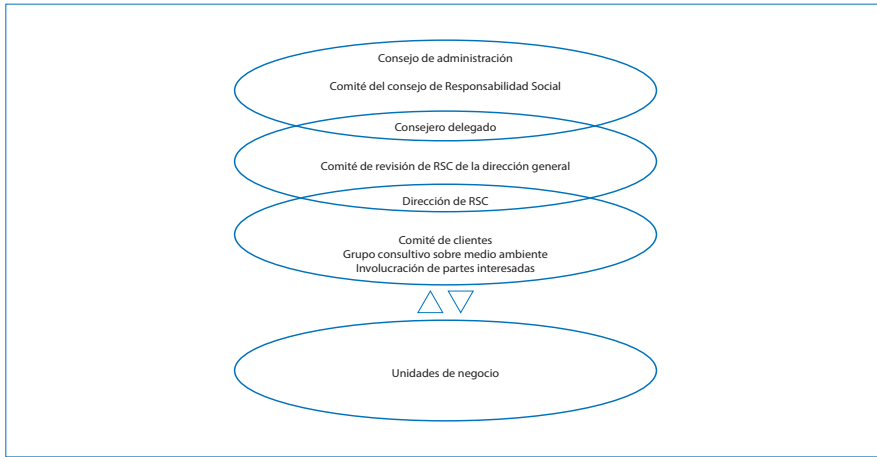
1. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo que integre la RSE

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe promover diálogo transparente y eficientes con sus grupos de interés, ser congruente con el imperio de la Ley y el derecho y describir claramente la división de responsabilidades entre las diferentes autoridades supervisoras, reguladoras y las encargadas de su aplicación a través de diferentes comités alineados al giro de negocio, como ejemplifica en el siguiente cuadro:

³⁵ Monsk, R.A.G.; Minow, Niel. "Corporate Governance", Cambridge, Blackwell Pub, 2001.

³⁶ Schneider, A. „CSR Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis“. 2. Auflage. Springer Gabler 2012.

Cuadro 6: Estructura de Gobierno Corporativo RSE



Fuente: Estructura de Gobierno Corporativo RSE de Westpac Banking Corporation.

2. Derechos de los accionistas y colaboradores con definición de las funciones clave de la propiedad

La estructura de gobernabilidad corporativa debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas y de los colaboradores y demás grupos de interés externos como consumidores, clientes, proveedores, futuros inversionistas y comunidad.

3. Tratamiento equitativo de los accionistas y de los colaboradores

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe asegurar el tratamiento equitativo de todos los colaboradores y los accionistas, incluidos los accionistas de minorías y extranjeros. Todos los colaboradores y accionistas deben tener la oportunidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.

4. Función de los interesados en la gobernabilidad corporativa

La estructura de gobernabilidad corporativa debe reconocer los derechos y las leyes a través de acuerdos mutuos estratégico por ejemplo con la competencia y alentar la cooperación activa entre las empresas e interesados en crear riqueza, empleos y la sustentabilidad de empresas financieramente sólidas.

5. Información y transparencia

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe asegurar que se informe con precisión y oportunamente todos los asuntos materiales referidos a la empresa, incluida la situación financiera, desempeño integral de perspectivas, propiedad y gobierno de la compañía.

6. La responsabilidad del directorio (junta directiva)

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe asegurar la orientación estratégica de la compañía a la RSE, la vigilancia efectiva de la gerencia por la junta directiva y la responsabilidad de la junta directiva ante la compañía y los grupos de interés.

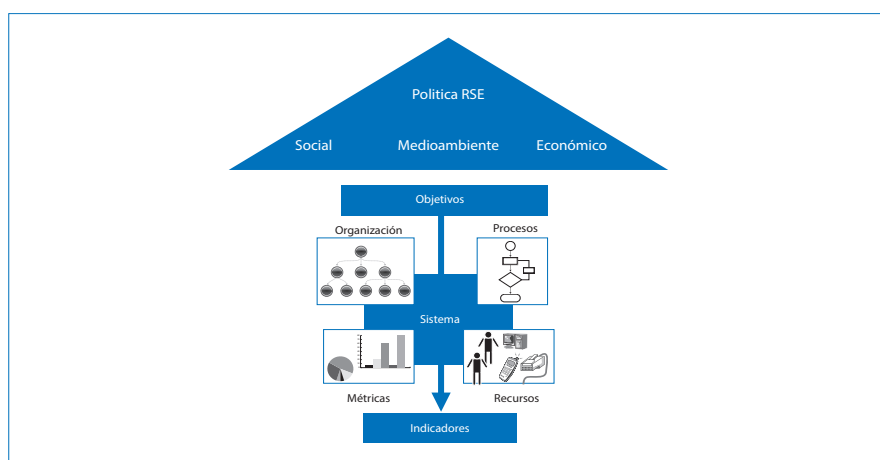
Propiciar una cultura organizacional en la que el gobierno corporativo sea parte del plan estratégico y de la operación central de la empresa. Código de Ética y Conducta para la interiorización de los Valores Institucionales relacionados con los Grupos de Interés.

4.3.2 Política de Responsabilidad Social Empresarial

Partiendo de un análisis de cómo debe ser un gobierno corporativo, logramos describir además otros dos elementos fundamentales de la estructura de un sistema de gestión, como marco de actuación institucional y compromiso. Un marco de actuación, que con una visión y misión, integra valores, principios con elementos e implicancias de RSE con enfoque de gobierno corporativo comprometido a integrar la RSE. Este marco institucional de actuación y de compromiso corporativo, sin embargo, son una imagen de intenciones y resultan para un sistema de gestión insuficiente si no se lo complementa con el desarrollo de objetivos estratégicos, que contribuyan al desarrollo sostenible a través de la generación efectiva de valor social, económico y ambiental, identificando temáticas sobre sostenibilidad contempladas en iniciativas o acciones locales, nacionales y mundiales³⁷.

Si bien la actuación empresarial socialmente responsable tiene un fundamento ético, a partir de intenciones con reconocimiento de los impactos que tienen las decisiones empresariales sobre los grupos de interés y una articulación con el gobierno corporativo, la misma se gestionará únicamente desde el qué hacer diario planificado y organizado de la empresa, de las personas que la conforman y de los recursos empresariales que tenemos a nuestra disposición, teniendo como techo a la Política de Responsabilidad Social Empresarial.

Cuadro 7: Los Mecanismos para una Política RSE



Fuente: Elaboración Propia, partiendo de Imagen de Política de Sostenibilidad Grundig Business Systems.

¿Cuáles son los otros elementos, que debemos complementar al marco de actuación y de compromiso para generar valor social, económico dentro de un Sistema de Gestión con enfoque de desarrollo sostenible?³⁸

La política de responsabilidad social empresarial y de sostenibilidad, cuyo enfoque, partiendo de la visión propuesta y misión a ser alcanzada, es definida por el gobierno corporativo y queda integrada con un plan estratégico.

Para seguir una descripción organizada continuamos con una descripción de la Política de Responsabilidad Social Empresarial.

¿Qué debemos entender por políticas empresariales?

³⁷ Bader, Christine. „Ansätze einer CSR-Unternehmenspolitik am Beispiel der Problematik Kinderarbeit“. Grin Verlag 2013.

³⁸ OECD.- Principios de la OECD para el gobierno de sociedades, tomado de <http://www.OECD.org/daf/governance>.

Las políticas empresariales son guías organizacionales, para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones de corto y mediano plazo, sobre algún problema que se repita una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, son las políticas criterios generales de ejecución, que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, dando soluciones de corto y mediano plazo³⁹.

¿Cuál es la Importancia de las Políticas al inicio de un Proceso de Cambio?⁴⁰

- Facilita la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones diarias.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

¿Cuál es la clasificación de las políticas empresariales?

- **Estratégicas o Generales:**

Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

- **Tácticas o Departamentales:**

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento o unidad empresarial.

- **Operativas o Específicas:**

Se aplican principalmente en las decisiones que tiene que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

¿Cuáles son los Lineamientos para vincular en forma sistemática la Política Empresarial al Marco de Actuación y de Compromiso?⁴¹

1. Responsabilidad Social Empresarial como elemento de la Estrategia

El desarrollo de planes, modelos, proyectos y ofertas empresariales, deben evidenciar la alineación y la inserción del concepto de Responsabilidad Social Empresarial definido para la empresa. Se promoverá además una Gestión del Cambio con Innovación constante para propiciar y estimular la generación de valor social, económico y ambiental.

2. Responsabilidad ambiental, como categoría de la Responsabilidad Social Empresarial

A través de la política ambiental se asumirá el compromiso con las generaciones futuras, mediante el cumplimiento de la legislación, el uso racional de los recursos que emplea, una gestión adecuada

³⁹ OECD.- Principios de la OECD para el gobierno de sociedades, tomado de <http://www.OECD.org/daf/politics>.

⁴⁰ E. Lee y SACHS, Sybille. *Redefining the Corporation*, Cia, Stanford Business Books, 2002.

⁴¹ E. Lee y SACHS. "Sybille. *Redefining the Corporation*". Cia, Stanford Business Books, 2002.

de los aspectos e impactos ambientales y el fortalecimiento de la cultura ambiental en el marco del mejoramiento continuo.

3. Relaciones transparentes y de mutuo beneficio con la sociedad

De manera proactiva se mantendrán y fortalecerán vínculos positivos, transparentes y relevantes con los grupos de interés, que favorezcan una relación de mutuo beneficio entre la empresa y la sociedad; y contribuyan al fortalecimiento institucional. Se emitirá información completa, oportuna y confiable; y se establecerá una comunicación permanente de Diálogo y en doble vía, con los grupos de interés y otros públicos.

4. Importancia de los grupos de interés internos

La Responsabilidad Social Empresarial empieza con los grupos de interés internos, y afianza el compromiso de cada persona con los comportamientos socialmente responsables a través del ejercicio diario de sus funciones. Las relaciones con la fuerza laboral deberán promover una vida digna y balanceada.

5. Uso de fortalezas propias como palanca

La Responsabilidad Social Empresarial deberá gestionarse a partir de las fortalezas en conocimiento, infraestructura y recursos, y las demás que sean propias y connaturales al ejercicio empresarial.

6. Ejercicio desde el rol de productos y prestador de servicios de inclusión social e inclusión medioambiental

La actuación de inclusión responsable, se enmarcará dentro de los objetivos estratégicos empresariales y la promoción de productos y servicios con características inclusivas.

7. Universalización y desarrollo económico, foco de la actuación socialmente responsable

Las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial deberán apuntar a la universalización del servicio, tanto en acceso como en comparabilidad y al apalancamiento del desarrollo económico para generar capacidades, ingresos y prosperidad. La priorización de las actuaciones de RSE deberá por lo tanto considerar criterios de sostenibilidad.

8. Sinergias y alianzas para la actuación

Se explorarán sinergias dentro de EPM y aliados externos para emprender acciones de Responsabilidad Social Empresarial, respetando el rol de cada actor y aprovechando las fortalezas de cada uno, con enfoque de red para potenciar el impacto.

9. Implantación de la RSE con Gestión por Procesos

Dentro de una Visión Transversal y para lograr una Implantación, se debe conducir a la RSE a través del proceso de negocio con una Gestión de Procesos. El mismo que además, refuerza el control continuo sobre los vínculos entre procesos preexistentes y procesos nuevos, dentro un sistema de procesos integrados y la interface entre las políticas definidas con diálogo con los grupos de interés.

10. Medición de la gestión y de los impactos tripartitos

El desempeño socialmente responsable será medido y reportado a los grupos de interés y otros públicos en general, con métricas definidas y alineadas con estándares aceptados internacionalmente para un proceso de trazabilidad

¿Cómo queda la Política Empresarial RSE vinculada a un Marco de Actuación y de Compromiso, para generar valor social, medioambiental y económico dentro de un Sistema de Gestión con enfoque de desarrollo sostenible?

Muy importante señalar que las políticas RSE, sin importar el nivel de clasificación a las que corresponden, estratégicas o generales, tácticas o departamentales u operativas y específicas, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa en un contexto de sostenibilidad.

En este contexto es muy importante que su redacción sea clara y accesible, de tal forma que su comprensión e interpretación sea uniforme y de contenido realista, que se adecue en forma coherente, al punto de partida de la empresa, previo ingreso a un Proceso de Cambio para generar valor tripartito en la categoría social, medioambiental y económico.

También se describieron Lineamientos para vincular en forma sistemática la política empresarial al marco de actuación y de compromiso y la medida paulatina en que se los introduzca, penetrando los diferentes niveles de clasificación para generar valor de sostenibilidad, va depender de la cantidad de políticas a ser introducidas, que logren penetrar los niveles de clasificación, desde lo estratégico hasta lo operativo.

4.4 Modelo de Gestión RSE y Aportes de: Principios del Global Compact, ISO 26000 y Otros Estándares Estratégicos para la Sistematización y Gestión ISO 9001:2015

En la segunda parte del presente capítulo, se han descrito y analizado la forma en que los factores de una competitividad sistémica, pueden ser llevados a las bases estratégicas de la empresa con generación de valor tripartito y a través de un gobierno corporativo y política empresarial orientada a la RSE, para comenzar a construir un Modelo de Gestión RSE, como Instrumento de Competitividad.

Para visualizar siguientes lineamientos para la Construcción de un Modelo de Gestión RSE a ser implementado, tiene el tercer tema dentro del presente capítulo dos objetivos específicos:

- Describir y analizar Etapas de un Modelo de Gestión, que logra integrar en forma sistemática a la RSE al Giro de Negocio
- Describir y analizar el Aporte diferenciado de Principios del Pacto Global, ISO 26.000 e ISO 9001:2015 , para identificar una conexión estratégica, que complemente en forma alineada el Modelo de Gestión RSE

“La integración de la RSE al Giro de Negocio es demandada, dentro de un concepto evolucionado de RSE de carácter sistémico y de gestión. Dentro de este paradigma conceptual debe la RSE, apartarse de lo filosófico, para ingresar como Inversión Estratégica, que genera Valor de Negocio sin descuidar el impacto a nivel perspectiva Económica Financiera, la misma deberá ser puesta en práctica con un Mix de Acciones Internas y Externas, que se caracteriza por un porcentaje alto de RSE a nivel Producto o Inclusión de Negocio; concretamente con acciones a lo largo de la Cadena de Valor Agregado que integren elementos de inclusión social o de sostenibilidad y acciones sociales o sostenibles propiamente dichas”⁴².

¿Qué es un Sistema de Gestión?

La norma ISO9000: 2005 define un sistema de gestión como un “sistema (*conjunto de elementos mutuamente relacionados*) para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

⁴² Schaltegger, Stefan. „Von CSR zu Corporate Sustainability“ in: Sandberg, Berit/ Lederer, Klaus (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen/Wirtschaftliche Bestätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung, Wiesbaden, 2011, S.187-199.

Según el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) un sistema de gestión es “el esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos”.

European Foundation for Quality Management (EFQM) lo entiende como un conjunto de elementos interrelacionados, establecidos por una empresa u organización, a través de los cuales se gestionan de forma planificada y sistemática todas sus actividades, en la búsqueda del logro de las estrategias de la empresa. Un sistema de gestión, en definitiva, es una estructura constituida por varios elementos que permiten, si se diseñan, implantan y desarrollan adecuadamente en la empresa, asegurar que un campo de acción concreto de la misma obtendrá los mejores resultados y será teóricamente cada vez más eficiente.

¿Qué es la Cadena de Valor Agregado?

Cadena de Valor, según ISO26000, es la secuencia completa o partes de ésta, que proporcionan y o reciben valor. Las partes que proporcionan valor son los proveedores, trabajadores y contratistas; las partes que reciben valor son los clientes, consumidores y otros usuarios.

La cadena de valor, según GRI, consiste en las partes que están vinculadas por las actividades de la organización, como productos, servicios, y relaciones. Por lo tanto puede afectar y ser afectado por la organización.

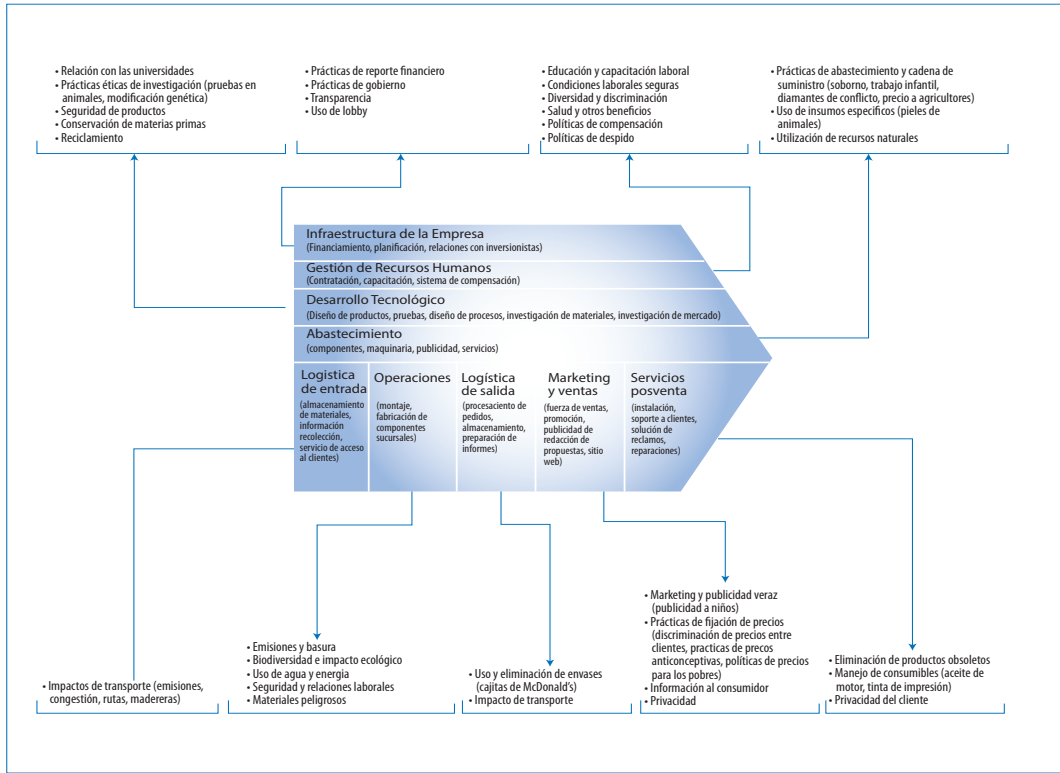
La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial que generan valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*” (1985) ⁴³.

La generación de Valor por medio de la RSE se refiere por tanto, conforme al cuadro expuesto a continuación no solo a acciones externas o internas con la comunidad o sociedad, sino también a la generación de Valor por medio de acciones inclusivas de negocio en los procesos claves o centrales, que permiten un Diálogo Material con accionistas, proveedores, clientes, consumidores e inversionistas y que suponen Gestión a nivel para una Mejora Continua⁴⁴.

⁴³ Porter, M.E./Kramer, M.R. (2006). „Strategy & Society: The Link between competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“. Harvard Business Review, December 2006.

⁴⁴ Guajardo Meneses Alberto. „Implementación de Acciones de RSE en la Cadena de Valor Agregado“. DERES-BID FOMIN. Uruguay. 2013.

Cuadro 8: RSE y Sostenibilidad Integrada a la Cadena de Valor Agregado

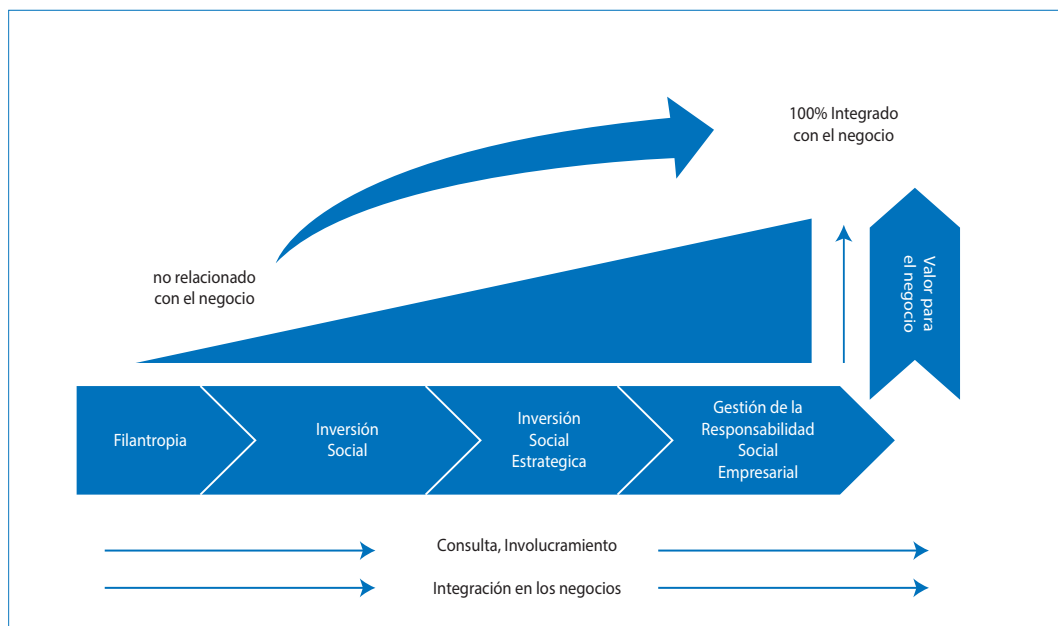


Fuente: M. Porter "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior", 1985.

Partiendo de este preámbulo, deben las Empresas cumplir cuatro retos:

- **Primero**, llevar los factores de competitividad sistémica a las bases estratégicas para generar un valor diferenciado, integrando elementos fundamentales traducidos en un gobierno corporativo, visión, misión, política empresarial
- **Segundo**, obtener beneficios en forma proactiva, creando valor económico tanto para la empresa como para el país, valor medioambiental y valor social para los accionistas, la sociedad y los grupos de interés en su conjunto
- **Tercero**, siguiendo tendencias internacionales y de mejores prácticas, debe la empresa adoptar un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como Instrumento de Competitividad integrado al Giro de Negocio
- **Cuarto**, dar respuestas a un marco legal es lo mínimo, la empresa debe asumir compromiso con la adopción de principios e la integrar de estándares internacionales como ventaja competitiva local y mayor competitividad global

Cuadro 9: Gestión RSE y Sostenibilidad Integrada al Giro de Negocio Empresarial



Fuente: Centro de RSE, Universidad de Valparaíso, Vincular, Chile 2010.

Este Modelo de Sistema de Gestión supone por tanto complementar a los elementos fundamentales, otros elementos, de carácter estratégico, de carácter operativo, de carácter de evaluación y de carácter de reacción para una Mejora Continua. Estos elementos complementarios quedan traducidos en etapas con pasos o prácticas, que permitirán construir un Sistema de Gestión, que integre a la RSE en un 100% al Giro de Negocio.

Pero, ¿Cuáles son estas Etapas y cuáles son sus pasos, para construir un Modelo de Gestión, que logre integrar en forma sistemática la RSE al Giro de Negocio Empresarial?

4.4.1 Etapas para construir un Modelo de Gestión que integre la RSE al Giro de Negocio

La literatura científica no ofrece muchas referencias acerca de la manera de llevar a cabo la integración de la RSE al Giro de Negocio, y más concretamente, acerca de modelos o patrones que puedan ser utilizados como referencia para abordar la integración partiendo de una conceptualización sistémica.

En este capítulo se hace por tanto necesario complementar la literatura científica, con información secundaria, que con enfoque metodológico aporte una orientación para identificar Etapas y Pasos concretos a seguir, para construir un Modelo de Sistema de Gestión, que logre integrar a la RSE al Giro de Negocio Empresarial.

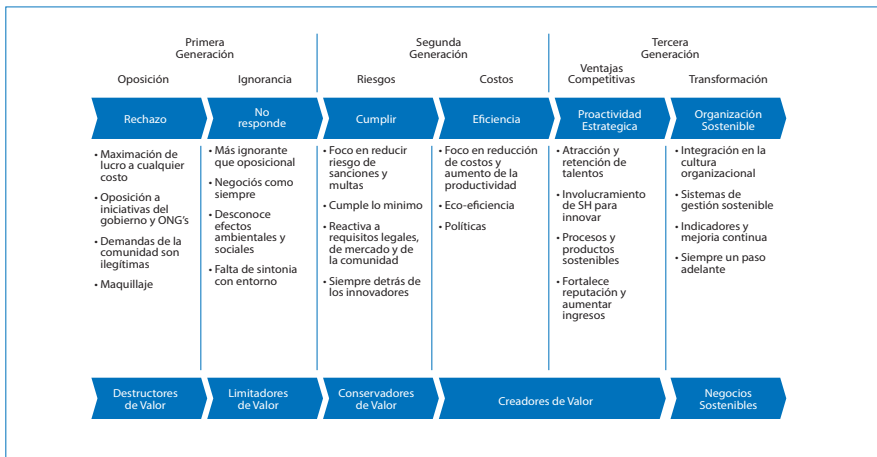
Para dar una respuesta adecuada dentro de un contexto latinoamericano, sin que el Modelo de Sistema de Gestión RSE pierda competitividad global, se describe en este tema un Modelo desarrollado por el Centro Vincular de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en el año 2002, como Herramienta, para mejorar la competitividad de empresas e instituciones en países emergentes⁴⁵.

⁴⁵ Massai, Regina. "Fortalecimiento del Modelo de la Gestión RSE Aplicado por Vicular: Análisis de contexto PyME y RS". pag. 17.2008.

Este Modelo de Sistema de Gestión RSE comenzó a ser puesto en práctica hace 13 años. Dentro de un proceso de mejora continua, demostró éxito, en empresas de diferente tamaño y de diferentes rubros, que hoy a escala de países emergentes, alcanzaron un Nivel de Madurez de Tercera Generación, que se caracteriza por Negocios Sostenibles^{46 47}.

Considerando los antecedentes expuestos, el Modelo de Sistema de Gestión RSE desarrollado en Chile en el año 2002, no solo se adapta a las necesidades inmediatas de la empresa boliviana, sino que también, como lo muestra el siguiente cuadro expuesto a continuación, la puede proyectar de un Nivel Básico a un siguiente Nivel Intermedio de Madurez, que según el perfil de la empresa boliviana o su punto de partida, lograría diferenciarla y situarla como Creadora de un Valor Conservador ya como Generadora de Valor. El objetivo es seguir adelante y optimizar curva de experiencia para ingresar a al Nivel de Madurez, que se caracteriza por Negocios Sostenibles a ser alcanzados con Procesos de Mejora Continua.

Cuadro 10: ¿Cómo se vive la Sostenibilidad en las Organizaciones?



Fuente: Dunphy, D.C Griffiths & Benn, S. "Organizational Change for CSR ". Milton Park New York. 2007.

¿Cuál es la propuesta de este Modelo de Gestión RSE?

Siguiendo la tendencia internacional de ir en forma dinámica más allá de lo que piden las Normas o Estándares en forma estática o dentro de un mismo cuerpo normativo ISO, propone este Modelo abordar la integración de la RSE o trasladar a la RSE en forma sistemática a una Gestión de Excelencia Integral, que para mejor aprovechamiento como gestión empresarial, implica un enfoque de calidad en toda su extensión y en todos sus procesos.

⁴⁶ Massai, Regina. "Fortalecimiento del Modelo de la Gestión RSE Aplicado por Vicular: Consideraciones en la implementación de la metodología en relación con los clientes/Pyme y el mercado". pag. 28.2008.

⁴⁷ Folleto Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible, de la Escuela de Ingeniería Comercial, se constituye en el año 2001 en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: "Esta iniciativa, después de seis años de ejecución, finalizó en diciembre de 2009, superando con creces las expectativas. Un total de 76 PyMEs de los principales sectores económicos del país pudieron incorporar en su gestión la Responsabilidad Social, de ellas 40 emitieron sus Reportes de Sostenibilidad usando la metodología G3 de Global Reporting Initiative, convirtiéndose en las primeras empresas de este tamaño en utilizar este instrumento para medir y comunicar su desempeño socialmente responsable. Para el desarrollo de este proyecto, pionero a nivel mundial, se identificaron los incentivos específicos de cada sector participante para adoptar la RS y se desarrollaron estrategias competitivas para cada uno de ellos: frutícola, vitivinícola, manufacturero, comercio y servicios a la minería."

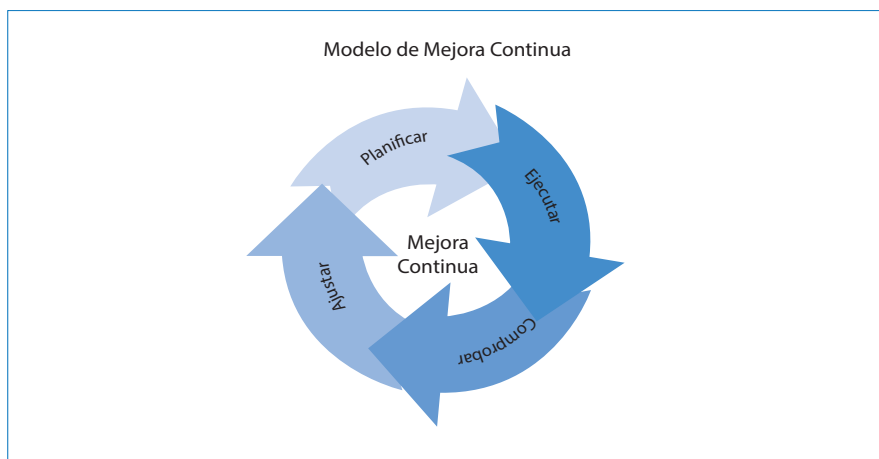
Así y siguiendo a Beckmerhagen et al. (2003) se considerará la integración como —un proceso de unión de diferentes sistemas de gestión específicos en un único y más eficaz sistema de gestión con un enfoque basado en procesos RSE con Perspectiva Integral.⁴⁸

¿Cumple el Modelo para una excelencia integral con enfoque de calidad, con el principio fundamental de un sistema de gestión?

Si, el modelo diseñado cumple con el principio fundamental de un sistema de gestión, al integrar un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, que se efectúa en cuatro fases: Planificar, Ejecutar, Comprobar y Ajustar la gestión, asegurando con ello niveles de comportamiento cada vez mejores.

Siempre y cuando los estándares de medida o indicadores estén consolidados en los objetivos operativos o específicos, el ciclo de mejora continua es muy eficaz en espacios planificables y representa una secuencia sistemática de mejora frente a situaciones cíclicas, repetitivas, con márgenes de desviación reducidos.⁴⁹

Cuadro 11: Modelo de Gestión RSE



Fuente: Modelo de Gestión de RSE. Vincular, Chile 2006. Pag.3.

¿Qué significa Planificar?

Planificar, es la parte más importante y compleja del ciclo y el éxito de las demás fases dependen de ésta.

¿Qué significa Ejecutar?

Ejecutar: implica llevar a cabo lo que se decide en la fase de planificación. Contempla una preparación profunda y sistémica de lo previsto, una aplicación controlada del plan de acción y su respectiva verificación.

¿Qué significa Comprobar?

⁴⁸ Beckmerhagen I, Berg H, Karapetrovic S, Willborn W. "Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*". 20 (2). 2003. pp. 209–227.

⁴⁹ Massai, Regina. "Fortalecimiento del Modelo de la Gestión RSE Aplicado por Vincular: Análisis del Modelo de gestión en RSE de Vincular para Pymes: Análisis FODA". pag. 28. 2008.

Comprobar: consiste en verificar los resultados, comparándolos con los objetivos establecidos. Por tanto, contempla la verificación de los resultados de acciones desarrolladas mediante el control de indicadores u otros parámetros y el alineamiento con los objetivos.

¿Qué significa Ajustar?

Ajustar: consiste en identificar lo que se debe mantener y lo que hay que corregir.

¿Contempla la comunicación a los grupos de interés y la preparación de planes futuros?

¿Qué significa la integración de la RSE dentro del Modelo de Sistema de Gestión RSE?

La integración de la RSE significa, llevar a cabo una combinación, es decir, poner todas las prácticas de RSE a la gestión interna preexistente, dentro de una estructura en la que los componentes no estén separados, sino vinculados para formar una parte integral y sostenible del Sistema General de Gestión de la Empresa y de su Giro de negocio.

¿Logra el Modelo de Sistema de Gestión RSE integrar la RSE al Giro de Negocio Empresarial en un contexto de Sostenibilidad?

Si el Modelo logra integrar la RSE al Giro de Negocio Empresarial dentro de un contexto de Sostenibilidad.

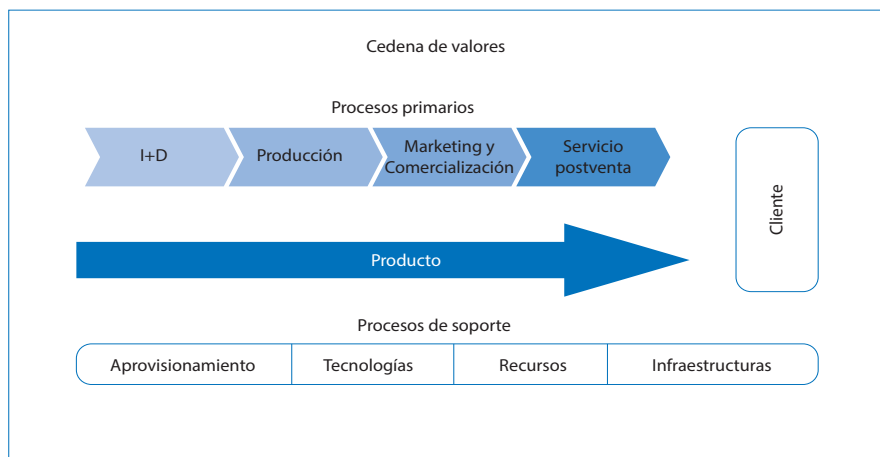
Por un lado propone el Modelo una Sostenibilidad Externa con prácticas en la categoría social, medioambiental y económica. La misma parte de la evidencia, que los resultados empresariales mejoran, si además se mantiene una relación fuera del giro de negocio, con los grupos de interés afectados por la actividad empresarial; conociendo sus expectativas se actúa creando valor también para ellos,

Por otro lado propone el Modelo una Sostenibilidad Interna Organizacional y Estratégica.

La misma parte de la definición del Centro Vincular que *“La RSE es un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mejorando su competitividad, su sostenibilidad y simultáneamente, la calidad de vida de sus grupos de interés”*.

Finalmente propone el Modelo una Sostenibilidad Operacional con integración de la RSE al Giro de Negocio Empresarial. La misma parte de un análisis de la cadena de valor de la empresa, para incorporar Buenas prácticas a lo largo de ella, a fin de obtener ventajas competitivas, que complementen las practicas internas y externas, con productos o servicios, que adopten principios de RSE y el Manejo de Impactos Tripartitos, desde su conceptualización y planificación hasta que termine la cadena de valor agregado.

Cuadro 12: RSE integrada a la Cadena de Valor



Fuente: Modelo de Gestión de RSE. Vincular, Chile 2006. Pag.6

¿Cuáles son los Objetivos Centrales del Modelo de Sistema de Gestión RSE?

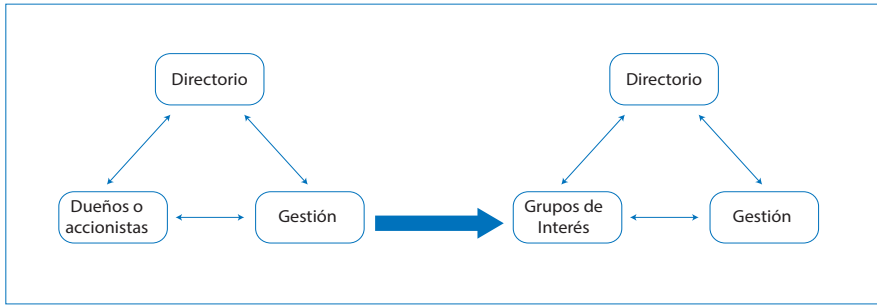
- Mejorar el conocimiento de la empresa sobre sus fortalezas y debilidades en RSE, conocer expectativas y percepciones de sus grupos de interés, así como las oportunidades y amenazas de su sector.
- Facilitar el establecimiento de una Política de Transparencia Informativa y de diálogo con los grupos de interés con apoyo de Herramientas de Comunicación más adecuadas y efectivas.
- Mejorar la gestión de RSE mediante la formalización de sus políticas y sistemas de gestión y la adopción de medidas de fortalecimiento de RSE en áreas prioritarias de intervención seleccionadas en función de su impacto y factibilidad.
- Asegurar la coherencia de las actividades de RSE con la estrategia empresarial, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno.

Ingresaremos a un Proceso de cambio ¿Cuál es primer paso para una Implementación exitosa?

Para adoptar la RSE en la gestión regular de la empresa, el primer paso es estar dispuesto a cambiar el modelo tradicional, basado fundamentalmente en decisiones económicas financieras.

Ahora dentro de un Modelo Integrado de Toma de Decisiones, se hace necesario un cuestionamiento de dilemas ético claves.

Cuadro 13: RSE integrada a la Gestión



Fuente: Modelo de Gestión de RSE. Vincular, Chile 2006. Pag.7

En este sentido damos respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo integramos valores de RSE en los procesos de toma de decisiones?
- ¿Cómo motivamos a la dirección y a los empleados para que integren estos principios en sus decisiones diarias?
- ¿Cómo ayudamos a la dirección y al Recurso Humano a integrar estos principios en sus decisiones y operaciones diarias apoyándoles en la resolución de dilemas éticos?
- ¿Cuáles son las prácticas, que bajo ninguna circunstancia, son aceptables dentro de la empresa, que quedarán formalizadas, en un Código de Ética efectivo?

Hasta aquí hemos descrito y analizado los lineamientos del modelo propuesto, que logran dotar una estructura, que vincula en forma sistemática campos temáticos necesarios, para mejor aprovechamiento de una Gestión RSE integrada al Giro de Negocio Empresarial.

Ahora pasamos a describir las etapas y sus pasos o prácticas operativas, que propone este modelo de gestión, para construir un modelo de sistema de gestión, que logre integrar la RSE al Giro de Negocio Empresarial

¿Cuáles son estas Etapas y cuáles son sus pasos, para construir un Modelo de Sistema de Gestión, que logre integrar la RSE al Giro de Negocio Empresarial?

El Modelo de Sistema de Gestión RSE propone 7 Etapas, que serán descritas a continuación con desglose en Beneficios de Justificación Práctica, Objetivos y Pasos para dar respuesta a las mismas.

1. Preparación

Objetivo:

- Implica identificar los beneficios que la RSE puede aportar y que la gerencia y el personal comprendan lo que se espera de ellos, que se comprometan con el proyecto y que se disponga de una buena planificación que facilite su ejecución y control.

Justificación Práctica:

- Busca facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención, las oportunidades de mejora de la empresa, para elaborar un plan de acción, diferenciando e identificando acciones priorizadas.

Pasos:

- La etapa de preparación requiere de presentaciones para sensibilizar y persuadir.
- En la etapa de preparación ya debe comenzar el compromiso y la determinación de responsables con responsabilidades.

2. Diagnostico

Objetivo:

- Determinar el Punto de Partida, conociendo acciones que viene realizando la empresa de manera inconsciente o de manera consciente, pero aisladas y que pueden ser integradas y puestas en valor a través de la implementación de un Sistema de Gestión de la RSE.

Justificación Práctica:

- Busca facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar actuales y futuras áreas de intervención, las oportunidades de mejora de la empresa, para elaborar un plan de acción.

Pasos:

Análisis interno

- Mapa de procesos.
- Análisis de sistemas, políticas y prácticas.

Análisis externo

- Percepción de los Grupos de Interés.
- Benchmark a nivel Sectorial.

Análisis FODA de los resultados

3. Planificación Estratégica y Operativa

Objetivo:

Partiendo del diagnóstico, la metodología de la planificación RSE debe permitir en primera instancia definir objetivos estratégicos o generales y objetivos operativos y específicos de la empresa en el marco de la RSE, que estén alineados a las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico.

Justificación:

Busca que la empresa jerarquice áreas de intervención en función de líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.

Pasos para el Enfoque Estratégico:

- Definir Misión y Visión.
- Definir Políticas.

- Identificar categorías y aspectos RSE a ser integrados.
- Identificar requisitos legales.
- Identificar áreas y ámbitos prioritarios de intervención.
- Definir objetivos estratégicos o generales.

Pasos para el Enfoque Operativo:

- Definir objetivos específicos, metas y un plan de acción con acciones priorizadas.
- Definir responsables y responsabilidades.
- Definir tiempos y recursos para con cronograma de seguimiento, diferenciado en construcción y operacionalización del sistema de gestión RSE.

4. Implantación

Objetivo:

Definición de nuevos procesos y adaptación o complementación de procesos preexistentes a requerimientos de RSE o Sostenibilidad, complementados para dar respuesta a los objetivos operativos y para medir la eficiencia y la eficacia y el valor de la RSE integrada al giro de negocio.

Justificación:

Busca integrar la RSE en las áreas necesarias con decisiones, responsabilidades y actividades y operaciones diarias de la empresa.

Pasos para el Enfoque Operativo:

- Formación y adaptación al cambio.
- Desarrollo de Manual con Procesos Claves de Negocio que integren elementos de RSE.
- Definir un Control de Documento.
- Definir un Control de Registros de Documentos.

5. Comunicación

Objetivo:

Garantizar los canales de dialogo o comunicación con los grupos de interés priorizados, que permitan una interconexión eficaz entre la empresa y su entorno social en el largo plazo.

Justificación Práctica:

Busca cambiar el enfoque de comunicación hacia uno centrado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés priorizados, a través del diálogo como proceso permanente y como pieza complementaria a otros procesos tanto claves como de apoyo para el desarrollo de reportes de sostenibilidad.

Pasos

- Elaborar una estrategia y plan de comunicación (*interno y externo*).
- Implementar una herramienta reporte de sostenibilidad para la comunicación de impactos.

6. Seguimiento y Medición

Objetivos:

- Medir el avance de los procesos y la obtención de resultados, para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos operativos o específicos.
- Identificar, medir, monitorear, controlar riesgos; que pueden emerger de la Gestión RSE.

Justificación Práctica:

Con un adecuado control se busca la vigilancia de todas las actividades de desarrollo de la Planificación y de Sistema para identificar oportunamente no conformidades y evitar oportunamente desviaciones de costos y plazos.

Pasos

- Determinación de Indicadores Operativos a ser integrados.
- Identificación de No conformidades y Reclamos.
- Realización de Auditorías Internas.

7. Revisión y Mejora Continua

Objetivos:

- Eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el para el siguiente ciclo de gestión o siguiente revisión.
- Reducción Oportuna de la probabilidad de riesgos.

Justificación Práctica:

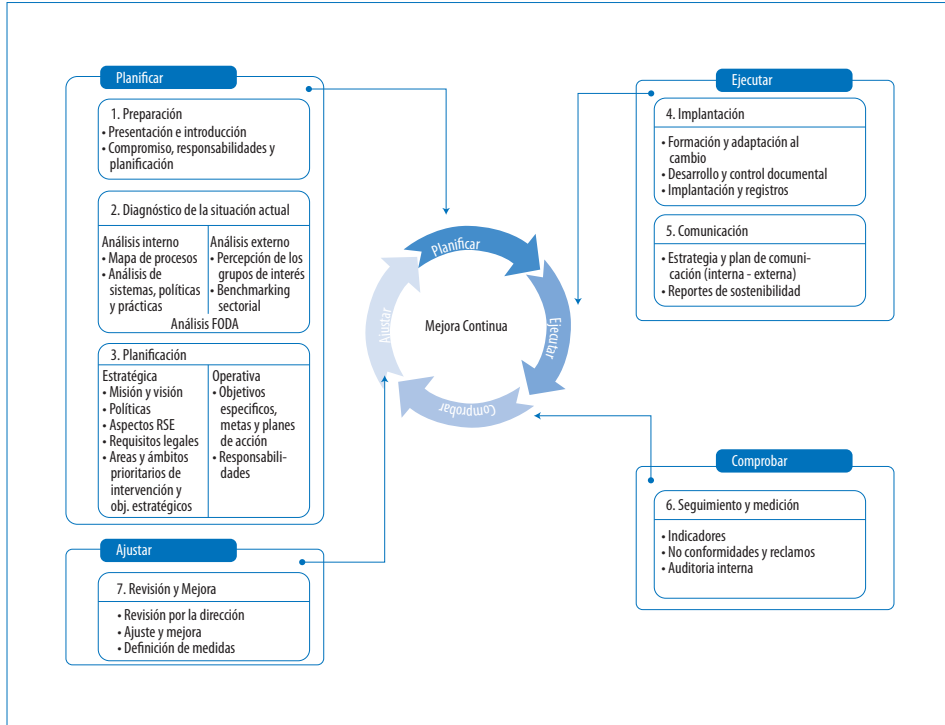
- Aprender de la experiencia, para evitar errores repetitivos.

Pasos

- Identificación de Acciones Inmediatas para Ajuste.
- Identificación de Medidas Correctivas para Ajuste.
- Identificación de Medidas Preventivas para Mejora.
- Revisión por la dirección.

¿Cómo quedan las 7 Etapas del Modelo integradas dentro de un Sistema de Gestión RSE?

Cuadro 14: Modelo de Sistema de Gestión RSE



Fuente: Modelo de Gestión de RSE. Vincular, Chile 2006. Pag.9.

¿Cuáles son los Beneficios que ofrece el Modelo de Gestión RSE como Instrumento Sistemático para abordar la integración de la RSE, a un Sistema de Gestión mediante un enfoque basado en Procesos RSE con Perspectiva Integral?

El Modelo de Gestión de RSE propuesto permite asumir el proceso de cambio y transición como una oportunidad y no como una amenaza, con lo cual se generan una serie de beneficios en los siguientes ámbitos:

- Gestión de la reputación, al cumplir las expectativas de los grupos de interés.
- Gestión de riesgos, en el ámbito medio ambiental y de relaciones laborales.
- Reclutamiento de empleados, motivación, retención y atracción de talentos.
- Mejoras en las relaciones con inversores y acceso a capital.
- Aprendizaje e innovación, al generar productos social o ambientalmente beneficiosos integrados al Giro de Negocio Empresarial.
- Competitividad y posicionamiento en el mercado, al responder a los requerimientos socioambientales de los consumidores y de los grupos de interés priorizados.
- Eficiencia operacional, mediante la aplicación de ecoeficiencia, reducción de materias primas y residuos e insumos de consumo básico, como la energía, el agua y el papel, que permite ahora sin mermar calidad y que puede ser canalizado en un porcentaje al beneficio empresarial y en otro porcentaje a las realización de acciones sociales con grupos de interés priorizados.

Con la identificación de las etapas y pasos concretos a seguir para un Modelo de Gestión RSE, recién podemos describir y analizar el aporte diferenciado de Principios del Pacto Global, ISO 26.000, ISO 9001:2015 y GRI G4, para identificar una conexión estratégica, que complemente en forma alineada el Modelo de Gestión RSE.

4.4.2 Aporte Diferenciado de Normas y Estándares Internacionales

Hoy la RSE arribó en muchas empresas en Bolivia, con acciones que se vienen realizando de manera inconsciente o de manera consciente, pero aisladas al Gobierno Corporativo, a la Visión, a la Misión, a las Políticas y ante todo a las diferentes áreas o departamentos empresariales. Estas acciones RSE pueden pero pueden ser integradas y puestas en valor transversal, inclusive de Negocio.

¿Cómo? Con la implementación de un Modelo de Sistema de Gestión RSE, en el cual las acciones RSE además de ser proactivas a las necesidades de nuestros Grupos de Interés, generaran valor transversal.

Audidores de sistemas integrados opinan, que no es necesario reinventar la rueda o partir de cero, ya que conforme a las necesidades y visión de las empresas, existen diferentes estándares internacionales, que sirven de orientación, para poder implementar un modelo de gestión con ventajas competitivas a nivel local y global. Por ejemplo el Global Compact de Naciones Unidas, la ISO 26.000 , el GRI G4 y otros como la ISO 9001:2015.

Siguiendo consejos de asesoramiento muchas empresas en Bolivia han decidido abordar la Gestión RSE mediante la aplicación de normas nacionales y/o estándares internacionales reconocidos. Esta actitud facilitó por su puesto a primera vista la dotación de cierta estructura, pero en la mayoría de los casos sin una verdadera comprensión o clara fundamentación de sus Alcances y Limitaciones, para llevar a cabo una gestión y sin una integración efectiva, que a largo plazo represente valor, tanto a nivel sostenible como a nivel giro de negocio.

Pero ¿Cuál es el aporte diferenciado de Principios del Pacto Global, ISO 26.000, ISO 9001:2015 y GRI G4, para identificar una conexión estratégica, que complemente en forma alineada el Modelo de Gestión RSE?

Modelo de Gestión del Global Compact de Naciones Unidas

Global Compact, contiene 10 principios que tratan temas de sostenibilidad en el contexto de Derechos Humanos, Normas Laborales, Protección Ambiental y Lucha Anticorrupción.

¿Cuál es el contenido de estos 10 Principios?

a. Derechos Humanos

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares Laborales

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente

Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

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

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anticorrupción

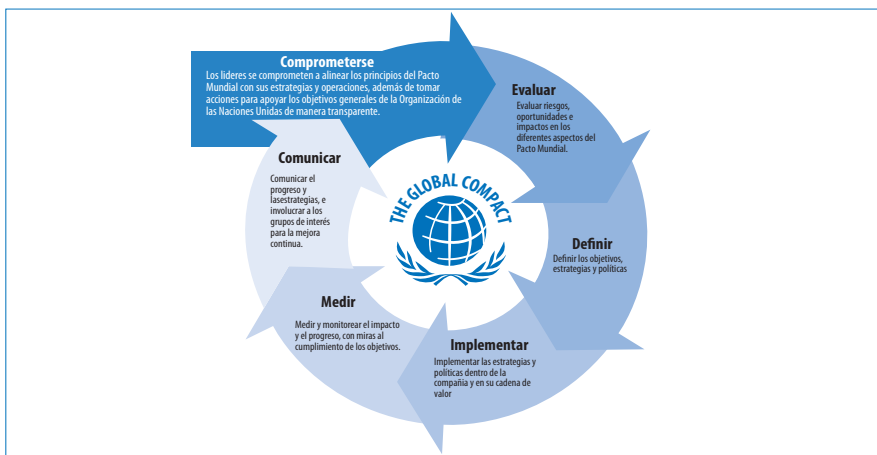
Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

El Global Compact supone la adopción de un compromiso empresarial en un contexto de RSE Sostenible, cuando estos 10 principios son llevados a las bases estratégicas de la empresa, mediante Compromiso del Directorio con reconocimiento de los mismos, que queda traducido en la Visión, la Misión y la Política RSE.

Con el Compromiso Empresarial basado en los 10 Principios, se comienza por tanto a construir dentro de un primer paso o una Primera Etapa un Modelo de Sistema de Gestión RSE; primera etapa que a nivel sistémico queda representada, por la Planificación Estratégica.

¿Cuál es el Aporte del Modelo de Gestión del Global Compact dentro de una Planificación Estratégica?

Cuadro 15: Modelo de Gestión del Pacto Global de Naciones Unidas



Fuente: Modelo de Gestión de Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Deloitte 2011. Pag.6.

El modelo de gestión del global compact, guía a la empresa en la primera etapa de construcción de un sistema de gestión RSE, para su planificación estratégica con seis pasos. Los mismos traducen un proceso de compromiso formal vestido de liderazgo, que logra involucrar al directorio en la evaluación y en la definición de objetivos estratégicos, a ser implementados, medidos y monitoreados, en función a su cumplimiento y en función al impacto, que es comunicado a los grupos de interés, para una mejora continua.

Los grupos de interés, dentro de ésta planificación estratégica con seis pasos recién son tomados en cuenta en el último, referido a la comunicación para una mejora continua.

Entonces ¿Cuál es el Alcance de este Aporte?

Si bien el Modelo de Gestión del Global Compact, guía a la empresa en una primera etapa de construcción de un sistema de gestión RSE con seis pasos, su alcance es limitado, ya que estos seis pasos, no permiten que la empresa sea proactiva, al momento, que asume o que formaliza el compromiso.

Al formalizar su compromiso dentro del Modelo de Gestión del Global Compact, la empresa se focaliza únicamente en la adopción de los 10 Principios, descuidando un Diálogo Previo y Necesario con los Grupos de Interés.

Este Dialogo con los Grupos de Interés, debería comenzar desde el primer paso, o sea desde la Evaluación, para que la empresa en forma previa y dentro de su Planificación Estratégica, pueda delimitar las áreas o ámbitos de intervención prioritarias, que a nivel sistémico son la línea base para una definición de Objetivos Estratégicos sostenibles, viables y proactivos.

Modelo de Gestión de la ISO 26000

En comparación al Modelo de Gestión del Global Compact y habiendo identificado sus limitaciones, que pueden convertirse en riesgo estratégico, ¿Cuál es el aporte adicional del modelo de gestión de la ISO 26.000, en la primera etapa de construcción de un sistema de gestión RSE, que la denominamos planificación estratégica?

La ISO 26.000 se basa en los 10 Principios del Global Compact y en la primera práctica fundamental de Reconocimiento y Compromiso Formal, pero va más allá, orientando con 3 Aportes adicionales.

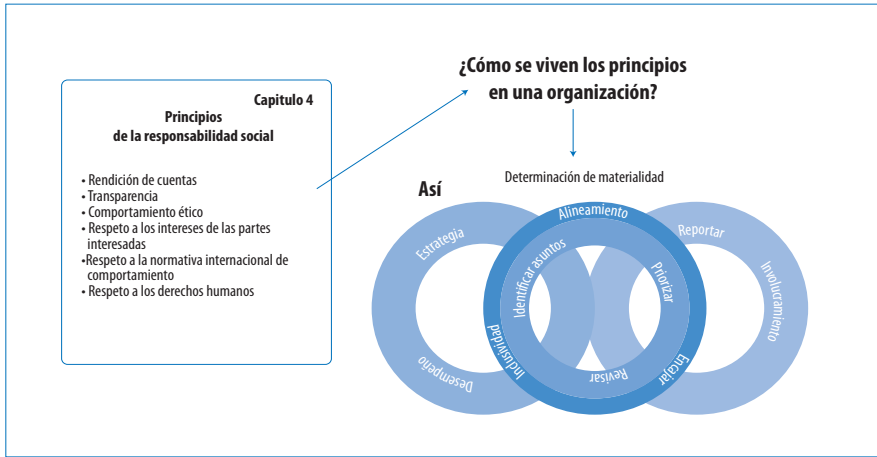
Primer Aporte: Diálogo con Grupos de Interés para una Priorización

Dentro de una segunda práctica fundamental, requiere la ISO 26.000, además en forma previa, la Identificación e involucramiento de la empresa con sus grupos de interés.

¿Qué significa identificación e involucramiento de la empresa con sus grupos de interés?

Este requerimiento significa, que la empresa ya en la etapa de Construcción del Sistema de Gestión o de su Planificación Estratégica, debe Evaluar, pero siendo proactiva mediante dialogo con sus Grupos de Interés, que la ayude a determinar una materialidad, que permita vivir los principios hacia dentro de la organización en un contexto de sostenibilidad y de intereses comunes, entre la empresa y los Grupos de Interés, que son Prioritarios.

Cuadro 16: Principios, Diálogo y Materialidad

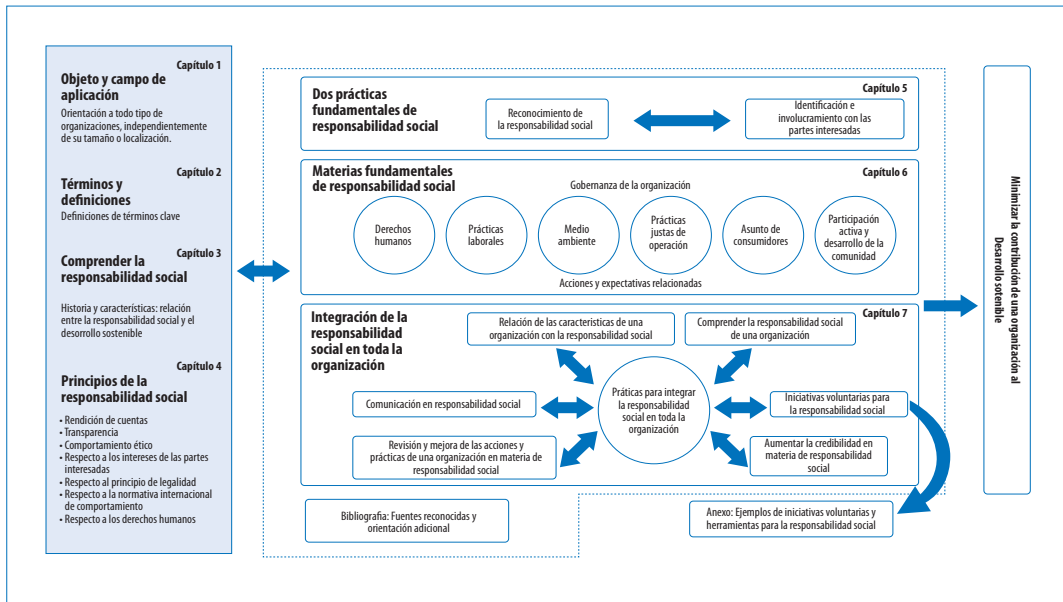


Fuente: Discovering ISO 26000, ISO 2009. Pag.5.

Segundo Aporte: Traducción de principios y compromiso en acciones de responsabilidad social.

En el Capítulo 6 logra la ISO 26.000 inclusive traducir los principios y el compromiso formal en acciones, diferenciando 7 Materias, con 37 campos de acción, que dan tratamiento a Derechos Humanos, Prácticas laborales, Protección Medioambiental y Prácticas Comerciales Justas y que además contemplan los Intereses del Consumidor.

Cuadro 17: Estructura Global de ISO 26000



Fuente: Discovering ISO 26000, ISO 2009. Pag.7.

Tercer Aporte: 6 Prácticas Fundamentales para Integrar la RSE en toda la Organización

El Séptimo Capítulo de la ISO 26.000 finalmente aborda para un Modelo de Gestión, 6 prácticas fundamentales, que permiten integrar la RSE en toda la organización.

¿Cuáles son esas 6 prácticas Fundamentales?

1. Comprender la responsabilidad social de una Organización.
2. Iniciativas Voluntarias para una responsabilidad social.
3. Aumentar la Credibilidad en Materia de responsabilidad social.
4. Revisión y Mejora de acciones y prácticas de una organización en materia de responsabilidad social.
5. Comunicación en responsabilidad social.
6. Relación de las Características de una organización con la responsabilidad social.

Entonces ¿Cuál es el Alcance de estos tres Aportes Adicionales?

El Modelo de Gestión de la ISO 26.000, guía a la empresa en una primera etapa de construcción de un Sistema de Gestión RSE, que la denominamos Planificación Estratégica con dos aportes muy importantes.

Partiendo de un primer paso, que formaliza el compromiso, la empresa dentro de un segundo paso, con el dialogo previo y necesario con sus grupos de interés, no solo logra priorizarlos, sino que también logra en función a esta priorización, delimitar las áreas y ámbitos de intervención con acciones concretas propuestas por la ISO 26.000.

De esta manera cuenta la empresa a nivel sistémico con una Línea Base más Certera, para determinar Objetivos Estratégicos sostenibles, viables y proactivos.

¿Cuál es el Alcance del Tercer Aporte?

Si bien el tercer aporte, propone dentro de un tercer paso, 6 prácticas fundamentales para integrar la RSE a la organización, su alcance debe ser muy bien comprendido, ya que las 6 prácticas dentro de la primera etapa de construcción de un sistema de gestión RSE, que la denominamos planificación estratégica, sirven únicamente de orientación en la definición de objetivos estratégicos o generales u organizacionales.

La ISO 26.000 por tanto, no llega a aportar dentro de la primera etapa de construcción de un sistema de gestión RSE, que la denominamos planificación estratégica, “*prácticas de orientación*”, para la definición de objetivos operativos o específicos.

Partiendo de este Alcance Limitado y a pesar de los dos aportes muy importantes identificados, se caracteriza la Norma ISO 26.000 por ser un Estándar o Herramienta, que guía únicamente a la Empresa en el “*Como implementar la RSE con sus tres categorías a la Esfera Organizacional* “ sin importar su tamaño o su rubro.

Por esta razón, queda la Norma ISO limitada a la primera etapa de construcción de un sistema de gestión RSE, que bajo el modelo de gestión RSE propuesto en el segundo tema del presente capítulo, es denominada planificación estratégica, brindando una línea base certera para la definición de objetivos estratégicos o generales u organizacionales.

Modelo de Sistema de Gestión ISO 9001:2008

Los argumentos expuestos desde la publicación de la ISO 26.000 en el año 2010, indican, que la Norma ISO 26.000, no está prevista, ni contiene todos los aspectos necesarios para una certificación de sistema de gestión, que prueben la conformidad o que permitan una comparación estandarizada del desempeño RSE.

Si bien ayuda la Norma ISO 26.000 a las empresas a pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones con una delimitación de alcance y gestión de las mismas, la norma es solo una guía voluntaria. En este sentido y para complementar esta limitación, deben las empresas identificar soluciones propias, para aprovechar la línea base que ofrece la norma y encontrar respuestas para la integración de la RSE a nivel organizacional dentro de la definición de objetivos estratégicos o generales u organizacionales en la etapa de planificación y para poder ir más allá en las siguientes etapas, que permitirán construir un modelo de sistema de gestión.

En comparación al modelo de gestión de la norma ISO 26.000 y habiendo identificado sus limitaciones, que pueden convertirse en riesgos tanto de ejecución y de gestión para una mejora continua ¿Cuál es el aporte adicional de la ISO 9001:2008 para el modelo de gestión RSE?

Como se mencionó, queda a cargo de la empresa encontrar respuestas para las siguientes etapas dentro de una gestión que logre integrar a la RSE al giro de negocio empresarial.

En este sentido y siguiendo el Modelo de Gestión propuesto, que traslada a la RSE en forma sistemática a una Gestión de Excelencia Integral y que para mejor aprovechamiento como gestión empresarial implica el Enfoque de Calidad en toda su extensión y en todos sus procesos, brinda la ISO 9001:2008 los siguientes Aportes para un Sistema de Gestión con enfoque de Calidad:

- Integración del Principio de Procesos.
- Integración del Procesos de Control de Documentos y Registros.

Partiendo de una Planificación y Ejecución, brinda la ISO 9001:2008 además los siguientes Aportes para un Sistema con Enfoque Cíclico para una Mejora Continua:

- Integración del Proceso de Verificación.
- Integración del Proceso de Identificación de Medidas.

El Final Draft 9001:2015, que será de aplicación obligatoria a partir de septiembre de 2015, brinda de manera adicional los siguientes aportes:

- Integración de Grupos de Interés Prioritarios.
- Integración del Proceso de Análisis de Riesgos.

¿Cuál es el Alcance de la Integración del Principio de Procesos?

Entendido el Proceso según la definición de ISO 9000:2015, como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, aporta la Integración del Principio de Procesos dentro de la Etapa de Ejecución referida a la Implantación, la necesidad de llevar a cabo una Reingeniería de Procesos, para diseñar una estructura que mejor represente a su negocio y a su organización, en lo concerniente a las áreas o elementos de RSE objeto de integración.

La Reingeniería de Procesos, dentro de la Etapa de Ejecución e Implantación, será la base para la adaptación al Cambio y servirá para identificar procesos RSE, en términos que aporten Valor a un Impacto Tripartito y Valor al Giro de Negocio Empresarial.

Por un lado, se identificarán previamente procesos, que deben ser adaptados a requerimientos de RSE o Sostenibilidad o en su caso complementados, para transformar los resultados de nuestras Acciones Internas y Externas, en Impacto Social, Medioambiental y Económico.

Por otro lado, se identificarán previamente procesos de negocio o de Giro de Negocio a lo largo de la cadena de valor agregado, a ser adaptados a requerimientos de RSE o Sostenibilidad, para transformar nuestros productos en Productos con Inclusión Social o Medioambiental.

El segundo aporte de Integración del Principio de Procesos dentro de la Etapa de Ejecución referida a la Implantación, consiste en la Gestión Eficiente de los Recursos o Insumos, que necesitamos para los Resultados, que quedan traducidos en Acciones RSE y en productos con elementos RSE.

En la Gestión eficiente de los Recursos (*Infraestructura, Recursos Humanos, Información, Conocimiento y Tiempo*) a nivel perspectiva de procesos, estará justificada la Inversión RSE con impacto positivo posterior en el Perspectiva Económica Financiera.

¿Cuál es el Alcance de Integrar el Proceso de Control de Documentos y de Control de Registros?

Entendido el término “*proceso documentado*” dentro de la ISO 9001:2008, como “*proceso que es establecido, documentado, implementado y mantenido*”, aporta la Integración de un Proceso de Control de Documentos y Control de Registros dentro de la Etapa de Ejecución referida al Control Documental y Registros, la necesidad de identificar previamente Procesos que aporten Valor a un Impacto Tripartito y Valor al Giro de Negocio Empresarial, para ser implantados como “*procesos e información documentada*” dentro de un Manual o de Carta o Ficha de Proceso, que refleje la Información Documentada.

Paralelo al Sistema de Gestión RSE es necesario que exista un Sistema de Información, que integre la Información y el Conocimiento como Insumos y como Resultados de los Procesos, que deben ser documentados, para poder ser posteriormente reflejados en forma diferenciada en Informes, Cuentas de Balance Social y Reportes.

La efectividad de la Información diferenciada, dependerá de la eficiencia de gestión documental que permita una formalización desde la creación de documentos suficientes para proceso que aporten Valor a un Impacto Tripartito y Valor al Giro de Negocio Empresarial, pasando por un registro y terminando en un almacenaje, que permita su búsqueda y su actualización.

En este sentido, brinda la integración de un Proceso de Control de Documentos y Control de Registros un segundo aporte. Dentro de la Gestión RSE, se podrá demostrar que se está generando Información de Calidad o Evidencias, con atributos de precisión, de puntualidad, de claridad y de fiabilidad, para la obtención de Resultados o de Indicadores de los Procesos diferenciados en:

- Desempeño y eficacia de los procesos documentados.
- Desempeño Estratégico y/o Operativo.
- Desempeño social o sostenible con Impacto Social, Medioambiental y Económico.

¿Cuál es el Alcance de la Integración del Proceso de Verificación?

Entendido el término “proceso de verificación” dentro de la ISO 9001:2008, como “realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados”, aporta la Integración de un Proceso de Verificación dentro de la Etapa de Comprobación, la necesidad de identificar previamente posibles Causas de No Conformidades de Producto para el Seguimiento y Resultados e Indicadores para la Medición Objetiva.

¿Cuál es el Alcance de Integrar el Proceso de Identificación de Medidas?

Entendido el término “proceso para la identificación de medidas” dentro de la ISO 9001:2008, como “tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos”, aporta la integración de un Proceso de Identificación de Medidas dentro de la Etapa de Ajustar, la necesidad de Revisiones por parte de la Dirección y de Mediciones Intermedias Frecuentes y de Auditorías Internas, para definir Acciones Inmediatas, Medidas Correctivas y Medidas Preventivas.

Tanto la Integración del Proceso de Verificación y como del Proceso de Identificación de Medidas como procesos documentados brindan un segundo aporte, referido al Mejor Aprovechamiento de Resultados Intermedios de los Procesos para Mejorar Continuamente:

- El Desempeño y eficacia de los procesos documentados.
- El Desempeño Estratégico y/o Operativo.
- El Desempeño social o sostenible con Impacto Social, Medioambiental y Económico.

¿Cuál es el Alcance dentro de la ISO FDIS 9001:2015 de Integrar a Grupos de Interés Prioritarios?

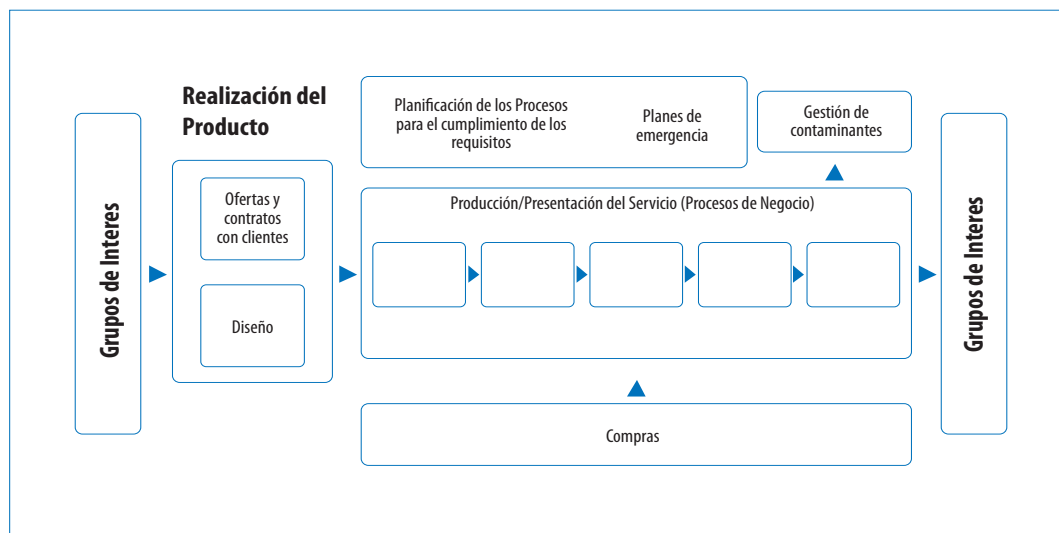
El Final Draft 9001:2015, que será de aplicación obligatoria a partir de septiembre de 2015, propone una Estructura de Alto Nivel flexible a cambios de Entorno Externo como la Sostenibilidad, el Medio Ambiente o la Eficiencia Energética, con reenfoque de la Calidad que se extiende su Alcance a todo el Sistema de Gestión Empresarial, integrando no solo al Cliente sino también a Grupos de Interés Priorizados con “Resultados o Información Documentada requerida, para controlar y salvaguardar lo relevante para una Organización”.

¿Cuál es el Alcance dentro de la ISO FDIS 9001:2015 de Integrar el Proceso de Análisis de Riesgos?

Considerando que el Sistema de Gestión de Calidad es para la ISO FDIS 9001:2015 un Instrumento Preventivo, requiere la misma integrar en la Etapa de Planificación un Análisis de Riesgos, como proceso nuevo a ser integrado con paralela elaboración de un Plan de Acciones, para evitar que los riesgos afecten al Sistema de Gestión Empresarial y para que la Gestión Total sea lo más estable posible.

La estructura de alto nivel con la integración de cambios entorno externo y de grupos de interés prioritarios para la obtención de resultados e información con un plan de acciones o de emergencias, queda representada en el siguiente cuadro.

Cuadro 18: Integración de Grupos de Interés según FDIS 9001:2015



Fuente: Sostenibilidad bajo la lupa de ISO 9001:2015. Beuth 2015.

4.5 Aportes de GRI G4 Para la Comunicación de Resultados de Gestión y Otros Estándares para Balances Sociales y/o de Sostenibilidad

En la tercera parte del presente capítulo, se han visualizado lineamientos para la Construcción de un Modelo de Gestión RSE a ser implementado, cumpliendo dos objetivos específicos:

- Describir y analizar siguientes etapas, para construir un Modelo de Gestión, que logre integrar en forma sistemática a la RSE al Giro de Negocio.
- Describir y analizar el aporte diferenciado de Principios del Pacto Global, ISO 26.000, ISO 9001:2015 y GRI G4, para identificar una conexión estratégica, que complemente en forma alineada al Modelo de Gestión RSE.

Para continuar visualizando lineamientos para la Construcción de un Modelo de Gestión RSE a ser implementado, tiene el cuarto tema como objetivo específico:

- Describir y analizar el Aporte del GRI G4, que permite comunicar resultados e impactos de Gestión RSE y describir y analizar otros Modelos, que permiten contabilizar las acciones RSE dentro de un Balance Social para reflejar indicadores económicos financieros primarios de la Inversión Social.

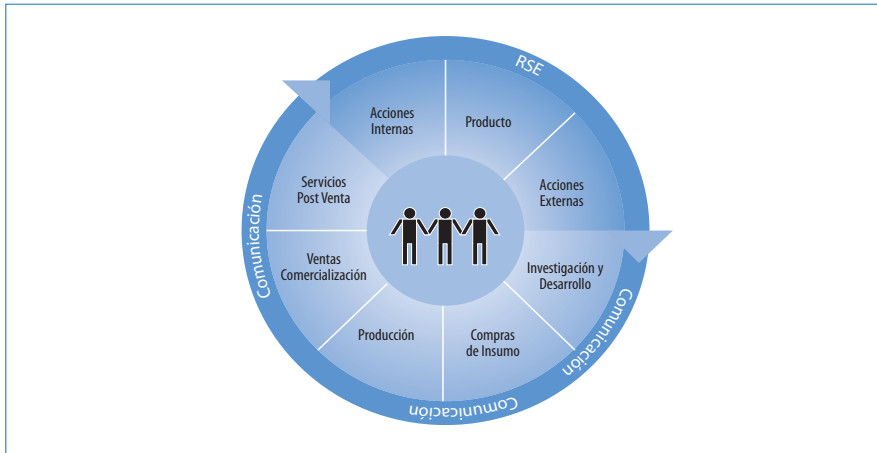
Los alcances descritos de la ISO 9001:2008, cuentan con una alta fundamentación, al basarse en dos principios de gestión universalmente aceptados: el enfoque de gestión basado en procesos y la mejora continua (*ciclo PHVA*).

Inclusive, los alcances descritos de la ISO 9001, que entrará en vigencia a partir de septiembre 2015, permitirán mayor aprovechamiento, al convertirse en una Herramienta Preventiva, que amplía sus principios de gestión al basarse en el enfoque de información y resultados para una mejora continua.

En este sentido es evidente que la Norma ISO 9001, permite identificar las respuestas necesarias, para poder ir más allá en las todas las etapas y para poder complementar la construcción del Modelo de Sistema de Gestión Propuesto con la Integración de la RSE al Giro de Negocio.

Igualmente es evidente, que aplicando los Principios de la Norma ISO 9001, se logra integrar la RSE como pieza dentro de una solución completa para un Sistema Gestión de Excelencia Integral, que contenga la información necesaria con atributos de precisión, de puntualidad, de claridad y de fiabilidad, para la obtención de Resultados o de Indicadores diferenciados, que apoyen en las funciones gerenciales de Control y Mejora de Planificación.

Cuadro 19: RSE es una Pieza dentro de una Solución de Inteligencia de Negocio



Fuente: Elaboración Propia en base a Business One SAP

Sin embargo y aunque el enfoque de procesos y de información documentada, requiera integrar el Proceso de Comunicación para garantizar el Diálogo con los Grupos de Interés Prioritarios existe una Limitación, ya que la Norma ISO 9001, inclusive en su nueva versión 2015, no es una Herramienta de Comunicación de Desempeño Sostenible.

Si bien la Norma ISO 9001 permite gestionar para generar Información como insumo fiable y transparente para una Sistema de Información que informa en forma Anual y Reportar en forma Bial, la misma no es un instrumento o herramienta, que profundiza o que establezca requerimientos para que la Comunicación de Resultados de la Gestión y/o de la Información de Impactos en el contexto de RSE y en un contexto de reporte sea efectiva.

Habiendo identificado la limitación, que puede convertirse en riesgo para el Proceso de Comunicación de la información del Sistema ¿Cuál es el Aporte Adicional del Marco de Reporte de Sostenibilidad según GRI G4 para el Modelo de Gestión RSE?

4.5.1 Marco de Reporte de Sostenibilidad según GRI G4

A mediados del 2013 fue presentada GRI G4, la versión más reciente de la metodología de reporte de sostenibilidad que lidera la organización mundial independiente Global Initiative Reporting (GRI, por su sigla en inglés).

La metodología GRI se ha convertido en una práctica estándar para alejarse de la difusión de discursos, o de publicidad pagada e engañosa, permitiendo a las empresas y organizaciones de todos los tamaños alrededor del mundo comunicar en forma coherente y verificada la sostenibilidad con hechos.

Su estructura, como proceso de reporte, ayuda a comunicar el desempeño de gestión en materia de sostenibilidad con indicadores en la categoría económica, medioambiental y social y conforme al alcance de un sistema de información documentado y fiable, que se encuentra respaldado por procesos claves y de giro de negocio, que integran los elementos de RSE.

Esto permite construir confianza con los grupos de interés, comparar el desempeño propio con el de otras organizaciones, y contar con un diagnóstico claro y de comprensión común, para mejorar progresivamente la Gestión en Sostenibilidad.

Muy importante resaltar que considerando los antecedentes históricos y la evolución de la RSE si existe una diferencia entre la Sostenibilidad y la RSE.

Aunque existen ya conceptualizaciones, que denominan la RSE como CSR 3.0, a nivel práctico y en la Implementación e Integración de Responsabilidad Social en la Gobernanza Empresarial, en el Giro de Negocio y en el Reporte GRI G4, no existe diferencia entre RSE y Sostenibilidad; la Sostenibilidad es la RSE bien entendida y correctamente implementada bajo un Enfoque Tripple Botom Line en el cual la empresa con su Gobernanza, se convierte en actor y diseñador proactivo de políticas que afectan tanto su nivel micro como el nivel macro económico externo.

Si bien el GRI G4 permite cada dos años comunicar o reportar los resultados de gestión como fotografía estática, el mismo no es una Herramienta de Gestión y no indica: **¿Cómo Gestionar? o el ¿Cómo conseguir los insumos para los indicadores a través de las actividades o logros en los Procesos Integrados al Sistema de Gestión de RSE?**

En el tiempo y dentro de las diferentes Versiones, hasta llegar a la última publicación se presentaron avances para lograr integrar al Reporte indicadores relevantes de impacto tripartito con una combinación de indicadores de impacto operativo y relevantes para el giro de negocio. De esta manera presenta GRI G4 en su publicación de mayo 2013, un marco de reporte que entre sus novedades incorpora el impacto de la organización en toda la cadena de valor, incluyendo proveedores, clientes y consumidores.

Siguiendo el Modelo de Gestión propuesto en el tercer tema del presente capítulo, se ha identificado que para mejor aprovechamiento como gestión empresarial implica el mismo en la Ejecución, garantizar canales de la comunicación, que cumplan los siguientes objetivos:

- Garantizar dialogo con los grupos de interés, que permitan una interconexión eficaz entre la empresa y su entorno en el largo plazo.
- Elaborar una Estrategia o Plan de Comunicación que integre acciones RSE que a nivel proceso integre tanto requerimientos internos como externos para una mejora continua.
- Garantizar los insumos necesarios que complementen dentro de un Sistema de Información tanto procesos claves o de negocio como procesos estratégicos para Reportes.

En este sentido aporta en forma Adicional el Marco de Reporte de Sostenibilidad según GRI G4 para el Modelo de Gestión RSE a la:

- Elaboración de un Plan de Comunicación orientado al Tripple Bottom Line con Integración de Indicadores en tres Categorías y Aspectos de Sostenibilidad.
- Integración de Principios de Reporte: Contenido y Calidad.
- Integración del Proceso de Reporte como parte del Sistema de Información.
- Integración del Proceso de Definición de los Aspectos Materiales y de su Cobertura.
- Integración del Proceso de Verificación o Check de Contenido de Tercera Parte.

¿Cuáles son los Indicadores traducidos en Categorías y Aspectos de Sostenibilidad, que podemos integrar en la Elaboración de un Plan de Comunicación orientado al Tripple Bottom Line?

Para la Integración de Indicadores nos proponen el G4 la siguiente estructura expuesta a continuación. Además, cuenta el GRI con suplementos sectoriales que ayudan a las empresas a identificar indicadores a ser gestionados de manera más eficiente y que son relevantes para cada industria en particular, como complemento a los indicadores de contenido general y de contenido específico.

Cuadro 20: Contenidos de Indicadores según G4

| | | |
|---|--------------------------|----------------------|
| Estandares Generales de Divulgación de Información: Contenidos Básicos Generales | | |
| Estrategia y Análisis | | Perfil de Reporte |
| Perfil Organizacional | | Gobierno Corporativo |
| Aspectos Materiales y Límites Identificados | | Ética e Integridad |
| Involucramiento de Grupos de Interés | | |
| Estandares Específicos de Divulgación de Información: Contenidos Básicos Específicos | | |
| Categoría: Económica | Categoría: Medioambiente | Categoría: Social |
| Aspectos: 4 | Aspectos: 12 | Sub Categorías: 4 |
| Indicadores: 9 | Indicadores: 34 | Aspectos: 30 |
| | | Indicadores: 48 |
| Contenidos Básicos Generales Sectoriales | | |
| Contenidos Básicos Específicos Sectoriales | | |

Fuente: Elaboración Propia en base a Opciones de Memorias de Sostenibilidad G4 Parte I.

4.5.2 Diferencias de Forma con la Versión GRI G3.1 y las oportunidades que brinda la Versión G4

En Bolivia, algunas empresas tanto del sector secundario o industria como las Entidades de Intermediación Financiera, han adoptado este nuevo estándar en la Versión G3.1 para comunicar a sus grupos de interés los resultados de su gestión en materia económica, social y ambiental y ahora se encuentran en proceso de transición a la Versión G4.

En el Proceso de Transición a la Versión del G4 existen diferencias de forma, diferencias de fondo y oportunidades de ventaja competitiva a ser tomadas en cuenta.

¿Cuáles son las diferencias de Forma a ser tomadas en cuenta para el Proceso de Transición a la Versión G4?

1. Los Niveles de Aplicación A, B y C fueron eliminados. Todo Contenido de Reporte elaborado conforme a Directrices G4 puede reportar “*En Concordancia*” y según la determinación de Cobertura o de Aspectos Materiales a ser Integrados, se puede elegir entre la Opción “*Esencial*” o la Opción “*Exhaustiva*”.

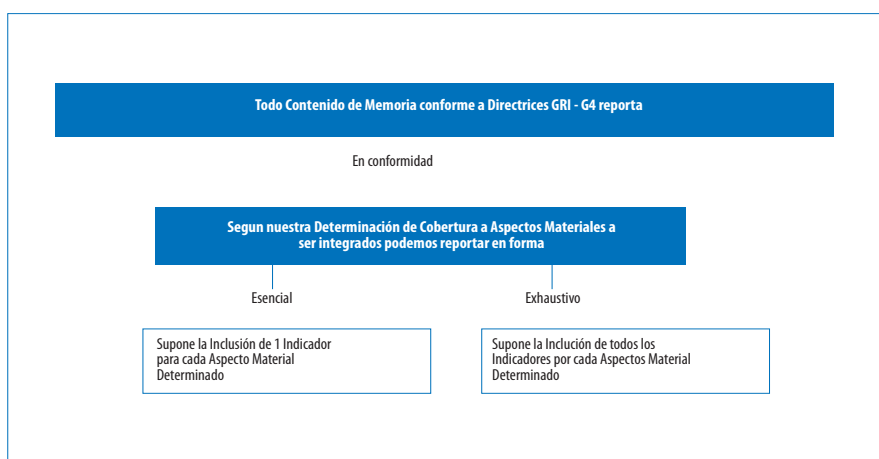
Para integrar categorías dentro de nuestro Plan de Comunicación con Visión de reportar los resultados de nuestra Gestión conforme a G4, no necesitamos focalizarnos a todos los impactos o los indicadores. En este sentido nos brinda el estándar las siguientes opciones expuestas a continuación, que quedan resumidas tanto respecto a los contenidos básicos como en la elección de Categorías y Aspectos Materiales en “*Conformidad Esencial*” y en “*Conformidad Exhaustiva*”, para los Contenidos Específicos.

Cuadro 21: Opción de “Conformidad Esencial” o “Conformidad Exhaustiva” en los Contenidos Básicos:

| Cuadro 3: Contenidos Básicos Generales Obligatorios | | |
|---|---|---|
| Contenidos básicos generales | *De conformidad - Esencial (Estos datos deben divulgarse en todos los casos) | *De conformidad - Exhaustiva (Estos datos deben divulgarse en todos los casos) |
| Estrategia y análisis | G4-1 | G4-1, G4-2 |
| Perfil de la organización | G4-3 a G4-16 | G4-3 a G4-16 |
| Aspectos materiales y Cobertura | G4-17 a G4-23 | G4-17 a G4-23 |
| Participación de los grupos de interés | G4-24 a G4-27 | G4-24 a G4-27 |
| Perfil de la memoria | G4-28 a G4-33 | G4-28 a G4-33 |
| Gobierno | G4-34 | G4-34 |
| Ética e integridad | G4-56 | G4-35 a G4-55(*) G4-56 |
| Contenidos básicos generales Sectoriales | Obligatorios si se dispone de datos del sector en el que trabaja la organización(*) | G4-57 a G4-58(*) Obligatorios si se dispone de datos del sector en el que trabaja la organización(*) |

Fuente: Opciones de Memorias de Sostenibilidad G4 Parte I.

Cuadro 22: Opción de “Conformidad Esencial” o “Conformidad Exhaustiva” en los Contenidos Específicos



Fuente: Elaboración Propia en base a Opciones de Memorias de Sostenibilidad G4 Parte I.

2. En comparación a la versión anterior el número de Indicadores aumento de 84 a 91 y el número de Aspectos 37 a 46. Pero G4 pide reportar lo Materialmente Relevante y bajo un enfoque “High Content, Low Context”, pide Calidad y no Cantidad. En este sentido se basan los Principios de Calidad del Reporte, que son verificados por los Grupos de Interés en: Comparabilidad, Precisión, Puntualidad, Claridad y Fiabilidad.

3. Los Suplementos Sectoriales, pueden ser integrados siempre que existan Procesos de Materialidad de respaldo.

4. Los DMA´s están orientados a comunicar el Aprovechamiento de Gestión y la Gestión Diligente. La forma de definir el Enfoque de Gestión o DMA´s de manera específica, según complejidad de Giro de Negocio y Necesidades Individuales de Materialización, brinda a la Empresa la oportunidad de comunicar dentro de una de la opciones de DMA´S o de Aprovechamiento de Gestión, los Procesos Estratégicos de Control y Revisión para la Mejora Continua de Procesos Operativos y Claves, las Herramientas Metodológicas, los Instrumentos de Calibración Operativa y los Sistemas de Gestión Preexistentes a los cuales se integra la Sostenibilidad.

Cuadro 23: Opciones de Disclosure of Management Approach DMA 'S

| DMA a | DMA b | DMA c |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> Indicar porque el Aspecto identificado para Gestión, es Material. Vamos a indicar qué Proceso aplicamos al respecto: <ul style="list-style-type: none"> Gestión Control, Evaluación, Seguimiento y Mejora Continua Debida Diligencia Describir quee hacemos al respecto: <ul style="list-style-type: none"> Mitigar o Evitar Impactos Negativos Mejorar Impactos Positivos Definir Medidas Inmediatas, Correctivas y Preventivas con Responsables Seguimiento | <ol style="list-style-type: none"> Incluir Respuesta DMA a Describir el Enfoque de Gestión <ul style="list-style-type: none"> Gestión por Procesos Sistema de Gestión implementado bajo Principios de Calidad Norma ISO 9001 | <ol style="list-style-type: none"> Incluir Respuesta DMA a Incluir Respuesta DMA b Describir Mecanismos de Control <ul style="list-style-type: none"> Balance Scorcard con Integración de Perspectivas RSE Herramienta FMEA Auditorías de Sistema Internas y Externas Reflejar Resultados <ul style="list-style-type: none"> Indicadores Finales del BSC Resultados de Manejo de Riesgos FMEA |

Fuente: Elaboración Propia en base a Memorias de Sostenibilidad G4 Parte I.

El Índice de Contenido exige la ubicación y especificación de los DMA 's y una columna que refleje la "Verificación" y la "No Verificación" de Tercera Parte.

5. La Verificación dentro de los Niveles A, B o C fue remplazada por la "Verificación de Materialidad de G4 17 a G4 27", que será ahora realizada directamente por Global Reporting Initiative o GRI en Holanda. En la misma se hará un Check de concordancia entre la publicación de los Indicadores Materializados, el contenido de índice y el Reporte Final.

¿Cuáles son los Mitos y/o Oportunidades que brinda la Versión G4 con relación a la Versión 3.1?

1. "El G4 es más complicado que el G3 y el G3.1" — Si, puede serlo, pero no de forma negativa como a veces se lo escucha, sino positiva.

El Global Reporting Institute quieren es calidad y no cantidad y que si existe cierta dificultad intencionada, que marcará la ventaja competitiva y diferenciada de cada una de las empresas.

Lo que sucedía con la versión G3.1 era, que permitía dar respuestas en forma muy rápida con Acciones a los Indicadores G4 en las tres categorías o con información forzada, pero el origen de las mismas no eran resultado de una Planificación Sistemática, Estructurada y Preexistente, razón por la cual los indicadores tampoco podían ser integrados a la Gestión Empresarial. Inclusive me permito afirmar que la Versión G3.1 en muchos casos, evidenciaba Sistemas de Métricas e Indicadores paralelos sin integración y sin procesos internos de compromiso que los respalden.

Un Reporte de Sostenibilidad no es papel. La empresa no incurrir en un doble gasto manteniendo sistemas paralelos y siempre y cuando los indicadores sean resultado de Acciones con Enfoque de Procesos, la empresa debe hacer uso de los indicadores con Gestión para una Mejora Continua; aspectos técnicos que impulsaron en la Versión G4 a temas de asuntos materiales o el DMA (*Disclosure on Management Approach*).

2. "Exige un Proceso Complejo de materialidad". No, lo que exige es que la empresa entienda y conozca cuáles son sus asuntos materiales y relevantes.

El G4 -18 hace un énfasis especial en el Proceso de Determinación de Aspectos Materiales y su Cobertura, que es implementado en 4 Pasos, para determinar aquellos asuntos que son relevantes para la empresa dentro del desempeño Triple Bottom Line.

En este sentido se limita el Reporte a reflejar los Aspectos Materiales Priorizados y la empresa focaliza sus esfuerzos y sus recursos de manera eficiente en lo que es realmente importante. La clave pero es poner en práctica un Proceso Exhaustivo, pero No Complejo. El mismo está descrito por el G4 y consiste en 4 Pasos con la aplicación de Herramientas respectivas, que permiten integrar además los Principios de Contenido y convertir “El Reportar” en una práctica cotidiana, con conocimiento proactivo y diálogo tanto a nivel interno (*reflexión dentro de la propia compañía acompañada de un estudio de expectativas interno*) como a nivel externo (*con sus grupos de relación*).

Teniendo una Visión Precisa de los Asuntos Materiales para la Empresa, son justamente ese conjunto de expectativas que convirtiéndose en Resultados Intermedios, dan la posibilidad de Gestión, para detectar en revisiones periódicas oportunidades de mejora y aspectos críticos a controlar y evaluar.

El Proceso Exhaustivo de Determinación de Aspectos Materiales y su Cobertura dentro de los 3 primeros Pasos es una Fotografía en un momento determinado, esta imagen pero no permanece estática sobre todo en un entorno complejo y cambiante. Por esta razón y poniendo en práctica el Paso 4 de Revisión, la Materialidad se mantendrá Actualizada y ayudará a la empresa en su Gestión contribuyendo a su crecimiento Sostenible en el tiempo.

3. “El Directorio y Gerencia General quieren reportar ya nomás”- No todo lo que hacemos a nivel Acciones de Responsabilidad Social, tiene que ser previamente Validado con Procesos Respalatorios de Gestión

Muchos caminos y medios de transporte llevan a Roma y un Asesor ahorra Tiempo y Errores, que pueden llegar a costar mucho dinero, que se convierte en gasto.

Pero y en este sentido un Asesor no puede cumplir deseos de Gerencia o Directorio de llevarlos del G3.1 al G4, si no existe Información Interna Prexistente como resultado de Procesos Maduros e Implantados.

Al igual que en la Información para un Reporte de Ventas Anuales, la Información para el Reporte de Sostenibilidad desempeña un papel importante y debe ser Validada Previamente para que pueda ser integrada de manera Transparente.

Podríamos hablar de una Reingeniería de Sistemas y de Procesos o ERP por detrás, que previamente a Reportar tienen que ser adaptados a requerimientos de RSE o Sostenibilidad o complementados para generar nueva información, no solo para Reportar sino también para medir la eficiencia y la eficacia y el valor agregado de nuestras Acciones con un Impacto Triple Bottom Line.

4. “Los Auditores Financieros son los únicos que pueden hacer el Check de Contenido y además nos pueden asesorar” – NO, para el Check de Tercera prevalece la Ética Profesional

El Check de Contenido y hoy el Check de DMA`S, lo puede hacer toda persona con competencias técnicas acreditadas y certificadas por el GRI en Holanda para el Proceso de Verificación de Tercera Parte.

El Check de Materialidad lo hace únicamente el GRI en Holanda y el Asesoramiento para el Proceso de Determinación de Aspectos Materiales y Cobertura, lo puede hacer toda persona con competencias técnicas acreditadas y certificadas por el GRI en Holanda.

Siguiendo la lógica de Verificación de Tercera Parte, resulta muy importante tomar en cuenta que la persona, institución o empresa que hace el Check de Contenidos Básicos, de Contenidos Generales e Inclusión de DMA`s, que es muy diferente al Check de Materialidad, no puede Asesorar y el que Asesora tampoco puede hacer el Check. Reglas básicas que las conocemos en una Auditoria Financiera Externa, donde la empresa que auditó no puede Asesorar o llevar la contabilidad.

Los casos de Asesor y Verificador en una sola persona, empresa o institución son de denuncia pública y el GRI en Holanda puede tomar conocimiento, sancionando directamente a las empresas que está reportando bajo los Estándares GRI G4.

4.5.3 Diferencias de Fondo con la Versión GRI G3.1

Siguiendo el Modelo de Gestión propuesto, que traslada a la RSE en forma sistemática a una Gestión de Excelencia Integral y que para mejor aprovechamiento como gestión empresarial implica el Enfoque de Calidad en toda su extensión y en todos sus procesos, brinda la Versión G4 los siguientes Aportes, expuestos a continuación como Diferencias de Fondo en relación a la Versión G3.1.

Partiendo de una Planificación de Comunicación de Impactos Tripple Bottom Line, brinda la Versión G4 el siguiente Aportes para un Proceso para la Elaboración de los Reportes con Enfoque Cíclico para una Mejora Continua:

- Integración del Proceso de Reporte con 5 Pasos Cíclicos, como parte de la Implantación de un Proceso de Comunicación que integre el Diálogo Bidireccional.

Para un Sistema de Información que comunique aquellos asuntos, que son relevantes para la empresa dentro del desempeño Triple Bottom Line:

- Integración de Principios de Contenido.
- Integración del Proceso de Definición de los Aspectos Materiales y de su Cobertura.

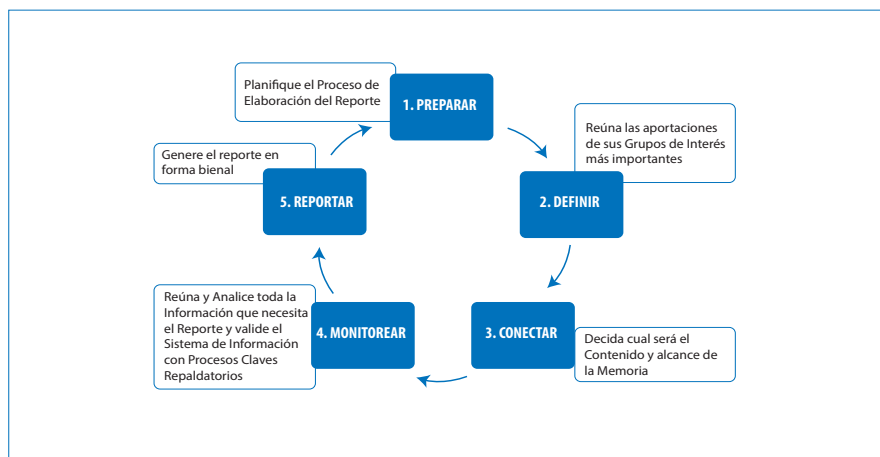
¿Cuáles son las diferencias de Fondo, a ser tomadas en cuenta para el Proceso de Transición a la Versión G4?

1. El enfoque de la Versión G4, obliga a las empresas a cambiar su rol en cuanto a la comunicación. Ahora no deben solo informar o dar a conocer sus acciones de responsabilidad social.

La comunicación como herramienta eficaz debe conseguir el cumplimiento de nuevos objetivos como el de lograr un equilibrio saludable entre la empresa y su entorno social. Este nuevo enfoque de comunicación requiere la utilización de otro tipo de métodos de relación con los grupos de interés, que permitan una Comunicación Bidireccional o Diálogo Proactivo, cumpliendo un aporte de valor agregado como Proceso de Soporte.

En este sentido, ¿Cuáles son los cinco pasos cíclicos, que propone el G4 para el Proceso de Reporte como parte del Sistema que contiene Información a ser Comunicada o Reportada?

Cuadro 24: Five Step Process



Fuente: Elaboración Propia en base a Memorias de Sostenibilidad G4 Parte I.

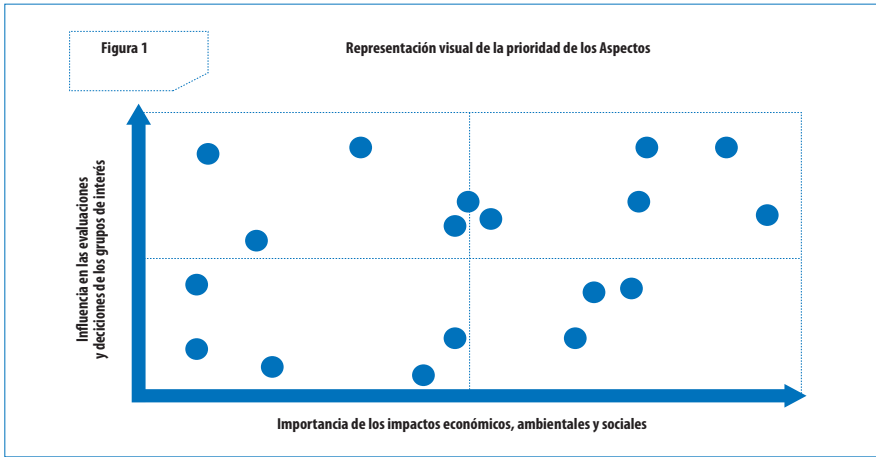
2. G4 incorpora el siguiente Marco de 4 Principios, como línea base para Determinar el Contenido del Reporte:

- **Participación del Grupo de Interés:** Dentro de los 3 siguientes Principios, se debe hacer participar al Grupo de Interés en la Medida Necesaria.
- **Contexto más amplio de sostenibilidad:** Guardar un equilibrio entre las Categorías y Asuntos.
- **Materialidad:** La Empresa debe reflejar los efectos económicos, ambientales y sociales significativos para la organización; o que influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.
- **Exhaustividad:** El Reporte ha de abordar los Aspectos materiales y su Cobertura de modo que se reflejen sus efectos significativos tanto económicos, ambientales como sociales, que permitan a los grupos de interés analizar el desempeño de la organización en un periodo determinado.

3. El G4 gira alrededor de la Materialidad y la identificación de Aspectos Materiales de una Organización, que deben reflejar Impactos Organizacionales significativos, en la categoría económica, de medioambiente y social.

La Determinación de Aspectos Materiales tiene como componente crítico, el Análisis de la Esencialidad para la Priorización, que debe incluir aspectos relevantes para los Grupos de Interés y para la Organización dentro de toda su Cadena de Valor Agregado y que queda reflejado en la siguiente Matriz.

Cuadro 25: Análisis de Esencialidad

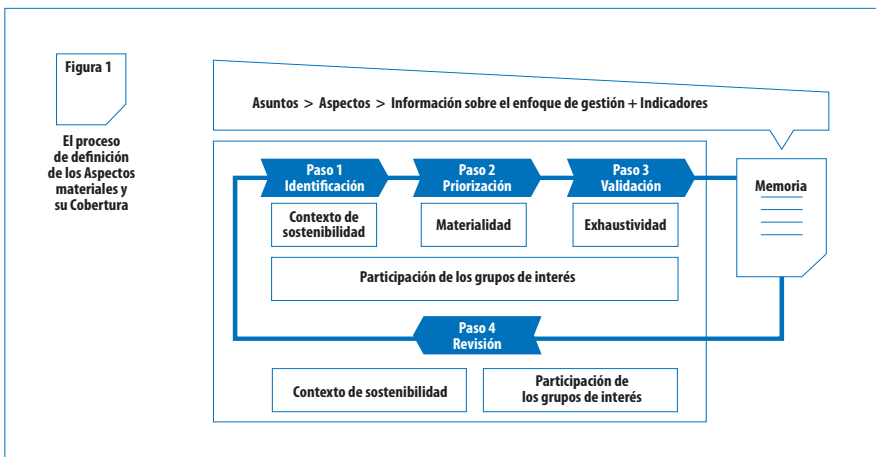


Fuente: Memorias de Sostenibilidad G4 Parte II.

4. La definición de los Aspectos Materiales y su Cobertura tienen un Enfoque de Proceso con cuatro pasos para Identificación, Priorización, Validación y Revisión, que garantizan la puesta en práctica y la integración de los Principios de Contenido y el Diálogo e Interacción con los Grupos de Interés.

En este sentido ¿Cuáles son los cuatro pasos cíclicos, que propone el G4 Proceso de Definición de Aspectos Materiales y su Cobertura G4 18, que queda traducido en el siguiente Cuadro y que permite determinar el Contenido de Reporte en Forma Estructurada y Planificada?

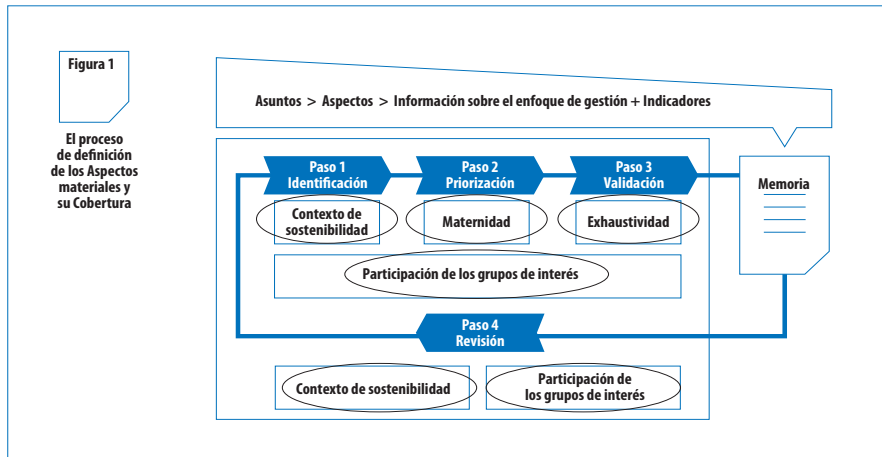
Cuadro 26: Pasos del Proceso G4 18



Fuente: Memorias de Sostenibilidad G4 Parte II.

¿Cómo integramos al Reporte los Principios de Contenido?

Cuadro 27: Integración de Principios de Contenido al GRI G4 18



Fuente: Memorias de Sostenibilidad G4 Parte II.

¿Cómo hacemos la Conexión entre el Proceso de Reporte y el Proceso para la Determinación de Aspectos Materiales y su Cobertura?

Lo hacemos conforme a la siguiente Matriz expuesta a continuación:

Tabla 1: Conexión entre el Proceso de Reporte y el Proceso para la Determinación de Aspectos Materiales y su Cobertura

| Five Step Process | 1. Preparar | 2. Conectar | 3. Definir | 4. Monitorear | 5. Reportar | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Proceso G4 - 18 | 1. Identificación | 2. Priorización | 3. Validación | | | 4. Revisión |
| Principios de Contenido GRI - G4 | Contexto de Sostenibilidad | Materialidad | Exhaustividad | | | Contexto de Sostenibilidad |
| Principios de Contenido GRI - G4 | Participación de los Grupos de Interés | Participación de los Grupos de interés | Participación de los Grupos de interés | Participación de los Grupos de interés | Participación de los Grupos de interés | Participación de los Grupos de interés |

Fuente: Elaboración Propia en base a Memorias de Sostenibilidad G4 Parte II.

4.5.4 Otros Modelos, que permiten contabilizar las Acciones RSE dentro de un Balance Social o de Sostenibilidad, para reflejar indicadores económicos financieros primarios de la Inversión Social.

Antes de comenzar a exponer la recomendación del presente tema, resulta muy importante resaltar las siguientes evidencias:

- El Estándar GRI G4 no es una Herramienta de Gestión, GRI G4 es solo una Herramienta de Comunicación de Impactos traducidos en Indicadores y que los mismos solo por el hecho de ser reportados bajo GRI G4, no están siendo Gestionados para una Mejora Continua, por detrás y nivel Sistémico necesitamos imprescindiblemente Procesos Estratégicos Preventivos o Correctivos, que permiten Control, Revisión y Evaluación para una Mejora Continua

- El Estándar GRI G4 como Herramienta comunica resultados de una Gestión RSE traducidos en Indicadores con Categorías, Subcategorías y Aspectos, pero esta comunicación tampoco supone la Gestión Operacional, por detrás y a nivel Sistémico necesitamos imprescindiblemente el Enfoque de Procesos Operativos para una Información Documentada , que ingrese como insumo fiable a los Indicadores.
- Si bien el Estándar GRI G4 como Herramienta Comunicación y con los resultados de una Gestión RSE traducidos en Indicadores con Categorías, Subcategorías y Aspectos supone implícitamente una fotografía estática o Estado de Resultados Tripple Bottom Line de Sostenibilidad, el mismo pero no es una Herramienta para contabilizar las Acciones RSE dentro de un Balance Social o de Sostenibilidad para reflejar Indicadores Económicos Financieros de Inversión Social, por detrás y a nivel Sistémico y de Información Documentada necesitamos imprescindiblemente llevar Cuentas con otros Estándares Complementarios.
- Siguiendo la analogía de un Reporte, que comunica Resultados Económico Financiero bajo el International Finance Reporting Standards IFRS y que está respaldado por un Sistema de Información con Balances, Apertura de la contabilidad con la transacción y Registro de las operaciones del ejercicio en Cuentas y Libros Correspondientes. El Estándar GRI G4 como Reporte también necesita exactamente lo mismo con el enfoque adicional y tripartito de Cuentas Sociales y de Sostenibilidad.

Quizás en Bolivia y con la excepción de algunas empresas subsidiarias de grandes compañías del extranjero, las empresas en general aún no han incorporado a su forma de trabajar y pensar transparentar el performance en su comportamiento medioambiental y social.

Las Razones por las cuales en Bolivia aún no tenemos el dinamismo presente en otros países son las siguientes:

- La relación a la movilidad de las cotizaciones bursátiles de las acciones de empresas bolivianas y de la Estructuración de Acciones en General está extremadamente rezagada, con relación inclusive a países Latinoamericanos, en las cuales ya existe costumbre la Evaluación de Sostenibilidad en Green Products de Inversión.
- Las acciones o sanciones judiciales derivadas de posibles daños que las acciones de una empresa pueden ocasionar, no son suficientes.

Sin embargo, las empresas bolivianas y muy al margen de que aún no existan requerimientos legales para todas, y solo para las Entidades de Intermediación Financiera, deben reconocer oportunamente la importancia de integrar a los Balances Económicos Financieros también Balances Sociales y de Sostenibilidad.

Es en estos tiempos, más que nunca, las empresas bolivianas que quieren mantener relaciones de comercio exterior, deben presentarse tanto para el interior del país como para el exterior, con los más altos estándares, tanto a nivel de su comportamiento con el medio ambiente como de su responsabilidad social.

Las empresas que se involucren en este esfuerzo, tendrán la recompensa en procesos de trazabilidad, sin necesidad que la misma sea impuesta o requerida por el gobierno.

Es así que las empresas bolivianas siguiendo tendencias mundiales, deben ya definir cómo reportar los resultados obtenidos también en lo que denominaríamos „ejercicio de la Responsabilidad Social Empresaria“ sobre todo considerando que hoy en día y salvo por raras excepciones, nadie conoce con exactitud en nuestro país cuál ha sido el impacto de las actividades sociales de la empresa.

Es claro que cuanto mejor se hagan las cosas, será más probable que existan impactos positivos desde un punto de vista estrictamente de negocios o financiero. Cuanto más abiertas sean las empresas con su información, mayor confianza se generará en las personas. Esto no sólo permitirá que nuestras empresas mejoren su reputación, sino que también les permitirá tener más aliados, tanto a Nivel nacional como Internacional.

Adicionalmente, serán percibidas las empresas bolivianas como mejores administradoras de todos sus riesgos, fomentando la inversión local y extranjera, considerándose al mismo tiempo, más seguras y confiables.

¿Qué estándares se recomiendan para elaborar los Balances Sociales y de Sostenibilidad?

Se recomiendan Account Ability AA 8000 e I.B.A.S.E.

4.6 Referencias Bibliográficas

AA Account Ability. English Version. 2008.

Altenburg, Tilman, Wolfgang, Hillebrand & Jörg, Meyer-Stamer. *“Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand”*. Reports and Working Papers of the German Development Institute, No 3 Berlin. 1998.

Ankele, Kathrin, Keil, Martin. „Neue Ansatzpunkte für nachhaltige Unternehmensführung”. Institut und Vereinigung für ökologische Wirtschaftlichsordnung. München 2003. P.10-11.

Instituto Brasileiro de Análisis sociais e economicas– IBASE. Balanço social — modelo 2007.

Bertero Juan José. „Informe Final de Evaluación Intermedia del proyecto Adopción de Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas de VINCULAR”. Julio 2006.

Carroll, A.B. *“The Pyramid of Corporate Social Responsibility, in: Business Horizons”* Bd. 34 (1991).

Castro Belmar Christian. „Situación de la Responsabilidad Social Empresarial de la PYME en Bolivia”. 2009.

Clarkson, M. *“A Stakeholderframework for Analyzing and Evaluating Stakeholder Performance”*. The Academy of Management Review. 1995.

Bader, Christine. *„Ansätze einer CSR-Unternehmenspolitik am Beispiel der Problematik Kinderarbeit”*. Grin Verlag 2013.

Beckmerhagen I, Berg H, Karapetrovic S, Willborn W. *“Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. International Journal of Quality and Reliability Management”*. 20 (2). 2003. pp. 209–227.

Bieker, T. *“Towards a Sustainability Balanced Scorecard. Conference Proceedings of the 2001 Business Strategy and Environment in Leeds: ERP Enviroment. UK 2001.*

(BMU/BDI) Bundesministerium für Umwelt Naturschutz und Reaktorsicherheit/Bundesverband der Deutschen Industrie (Hrsg.) (2002). „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung”, Berlin/Lüneburg, 2002.

Burckhardt, Gisela (Hrsg.). „Corporate Social Responsibility — Mythen und Maßnahmen/Unternehmen verantwortungsvoll führen, Regulierungslücken schließen” Wiesbaden, 2013.

Braungart, M./McDonough, W. (2002). "Cradle to cradle, remaking the way we make things". 1. Auflage, New York, North point press.

Carroll, Archie B. (1991). "The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral Management of Organizational Stakeholders" In: Business Horizons, July-August, pp 39–48.

Campbell Andrew y Alexander Marcus. Harvard Business Review. November-December 1997. p42-51.

Coelho, McClure, Spry (2003). "The Social Responsibility of Corporate Management". A Classical Critique, 18 Mid-American Journal of Business, 15.

Colsman, Bernhard: Nachhaltigkeitscontrolling/Strategien, Ziele, Umsetzung, Wiesbaden, 2013. Eckstein, S.: Controlling und Management, Vorlesungsfolie.

Crane, A./Matten, D./Spence, L. (2008). "Corporate Social Responsibility – Readings and cases in a global context". Routledge Chapman & Hall, Oxford.

Czymmek, F & Faßbender-Wynands. „Die Bedeutung der Balanced Scorecard im Rahmen auf Kennzahlen basierenden Umweltcontrolling. Universität Köln. 2001.

Donaldson, T&Preston, L.E. „The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications“. Academy of Management Review, 20: 65-91, p. 67.

Deming, W.E. „Out of the Crisis“ Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982.

European Competitiveness Report (2008) (COM(2008)774), and accompanying Staff Working Paper SEC(2008) 2853. Ver Online-Dokument: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=4058.

E. Lee y SACHS, Sybille. Redefinig the Corporation, Cia, Stanford Business Books, 2002.

Europäische Kommission (2001). "Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen" KOM (2001) 366 endgültig, Brüssel.

Europäische Kommission (2002). "Mitteilung betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung". KOM (2002) 347 endgültig, Brüssel.

Europäische Kommission (2006). "Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung KOM". (2006) 136 endgültig. Brüssel.

Elkington, J. "Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business", Oxford.1998.

Europäische Kommission (2011). „Communication from the Commission to the Council and the European Parliament — A renewed EU strategy 2011—2014 for Corporate Social Responsibility“. Brüssel.October 2011.

Esser, Klaus. "Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas". Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo, 1994.

Freeman,R.E. „Strategic Management: A stakeholder approach“. Boston: Pitman, p. 46.1984.

Friessl, C. (2008). "Erfolg und Verantwortung, die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility" 1. Auflage, Facultas Wien.

Gabler Wirtschaftslexikon (2012), 11. Auflage, Wiesbaden.

García Echeverría Santiago. *“Cultura corporativa y competitiva de la empresa española”*. España: Díaz de Santos, 1993

Greiling, Dorothea/ Ther, Daniela „Leistungsfähigkeit des Sustainable Value-Ansatzes als Instrument des Sustainability Controlling“, in: *Prammer, Heinz Karl (Hrsg.) „Corporate Sustainability/Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft“*, Wiesbaden, 2010, S.38-67.

Guajardo Meneses Alberto. „Implementación de Acciones de RSE en la Cadena de Valor Agregado”. DERES-BID FOMIN. Uruguay. 2013.

Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad (G4). Global Reporting Initiative (GRI). 2013.

Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (2007). *“Handbuch Corporate Citizenship“*, Berlin.

Hiß, S. (2005). „Corporate Social Responsibility — ein Mythos? Reichweite und Grenzen des Neoinstitutionalismus als Erklärungsinstrument“. Dissertation, Bamberg.

Horvath, Peter/Isensee, Johannes/ Michel, Uwe. „Green Controlling” — Bedarf einer Integration von ökologischen Aspekten in das Controlling, in: *Tschandl, Martin/Posch, Alfred (Hrsg.): Integriertes Umweltcontrolling/Von der Stoffstromanalyse zum Bewertungs- und Informationssystem*, Wiesbaden, 2012, S. 40-50.

Hölz, Hanns Michael: Der UN Global Compact, in: *Habisch, Andre/ Schmidpeter, Rene/ Neureiter, Martin (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship/Corporate Social Responsibility für Manager*, Berlin/ Heidelberg, 2008, S.511-517.

Germanwatch. *„Die Schnittstelle von Nachhaltigkeit und Corporate Governance“* Hamburg 2004.

Guajardo Meneses Alberto. „Implementación de Acciones de RSE en la Cadena de Valor Agregado”. DERES-BID FOMIN. Uruguay. 2013.

Gruner Martin. „Die integrierte Bilanz und die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Geschäftsbereichen der 30 DAX Unternehmen”. Akademiker Verlag. 2011.

ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung, deutsche Sprachversion.

ISO 9001–Leitfaden zur QM Systeme, deutsche Sprachversion.

ISO 9001 – Final Draft ISO 9001:2015, english version.

KMU Forschung Austria (2007). „CSR and Competitiveness — European SMEs ‘Good Practice“ – Vienna 2007.

Kaplan R, Norton E. *“Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen.”* Stuttgart Schäfer und Pöschel. 1997 pag. 50.

Kotler Philip. *„Confronting Capitalism: Real Solutions for a Troubled Economic System“*. AMACOM 2015.

Kuhlen, B. (2005). *„Corporate Social Responsibility (CSR), Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales“*. Entwicklung — Initiativen — Berichterstattung – Bewertung, 1. Auflage, Baden-Baden.

Kroetz Cesar Eduardo Stevens. " *Balanço Social: teoria e prática*". Editora Atlas, 2000.

Liebl F., „Strategische Frühaufklärung: Trends, Issues, Stakeholder". München Oldenburg. 1996.

Lorentsichitsch, B. (2009). „*Eine kritische Betrachtung von Corporate Social Responsibility unter wirtschaftsethischen Aspekten*". Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades „MBA — Master of Business Administration" am Institut für Management, Salzburg.

Lutz, Gerald/ Kloiber, Michaela. „*Corporate Social Responsibility und Wirtschaftskrise, in: Prammer, Heinz Karl (Hrsg.) „Corporate Sustainability/Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft*". Wiesbaden, 2010, S. 174-189.

Manual del Sistema de Gestión de RSE. Manual del empresario y Guía de implementación. Proyecto Adopción de la RSE en PyMES. VINCULAR. Chile, Julio 2004.

Massai, Regina. " *Fortalecimiento del Modelo de la Gestión RSE Aplicado por Vicular: Análisis de contexto PyME y RS*". pag. 17.2008.

Messner, Dirk, " *Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica*", Duisburg, Instituto Paz y Desarrollo de Duisburg, 1996.

Modelo de gestión en RSE para Pymes desarrollado por VINCULAR. 2004.

Modelo chileno de gestión de Excelencia. ChileCalidad, enero 2008.

Monsk, R.A.G.; Minow, Niel. " *Corporate Governance*", Cambridge, Blackwell Pub, 2001.

Müller, M./Schaltegger, S. (2008). „*Corporate Social Responsibility: Trend oder Modeerscheinung*" 1. Auflage, München, Oekom Verlag.

OECD.- Principios de la OECD para el gobierno de sociedades, tomado de <http://www.OECD.org/daf/governance>.

OECD.- Principios de la OECD para el gobierno de sociedades, tomado de <http://www.OECD.org/daf/politics>.

Peters, A. (2009). „*Wege aus der Krise — CSR als strategisches Rüstzeug*", Gütersloh.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. „*Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*". Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004.

Prammer, Heinz Karl (Hrsg.). „*Corporate Sustainability/Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft*". Wiesbaden, 2010.

Sandberg, Berit/ Lederer, Klaus (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen/ Wirtschaftliche Bestätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung*, Wiesbaden, 2011.

Schaltegger, S. " *Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung-Ein politisch-ökonomische Perspektive*". 1999.

Schneider , A. „*CSR Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie un Praxis*". 2 Auflage. Springer Gabler 2012.

- Porter, M.E./Kramer, M.R. (2006). „*Strategy & Society: The Link between competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*“. Harvard Business Review, December 2006.
- Porter, Michael E. „*Competitive Advantage*“. 1985, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York.
- Reta, M. „*Políticas para la competitividad*“. México: Pyme Hoy. 2008.
- Reichmann, T. „*Controlling und Nachhaltigkeit mit Kennzahlen und Managementberichten*“. Grundlagen für Konzeption der Stakeholderkennzahlen. 6. Auflage. München 2001.
- Rietbergen-McCracken, J. „*Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*“ Washington: World Bank. 1998.
- Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler. „*Strategic Management: a methodological approach*“. 4th Edition, 1994. Addison-Wesley. Reading Mass.
- Savallane Jean Paúl. „*La gerencia integral*“ Colombia: Editorial Norma, 2004.
- Stadler, W. (2011). „Der Markt hat nicht immer recht — Über die wirklichen Ursachen der Finanzmarktkrise und wie wir die nächste vermeiden können“, Wien.
- Schaltegger, Stefan. „Von CSR zu Corporate Sustainability“ in: Sandberg, Berit/ Lederer, Klaus (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen/Wirtschaftliche Bestätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung*, Wiesbaden, 2011, S.187-199.
- Shewhart, W.A. „*Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*“. Dover Publ., New York 1986.
- Suchanek, A. (2007) „*Ökonomische Ethik*“, 2. Auflage, Tübingen, Mohr Siebeck.
- Tinoco, J. E. P.; R., L. T. „A contabilidade da gestão ambiental e sua dimensão para a transparência empresarial“ Estudio de caso de cuatro empresas brasileiras com actuación global. *Revista de Administración Pública — RAP*. São Paulo, v. 40, n. 6, p. 77-96, nov-dez 2006.
- Tschandl, Martin/Posch, Alfred (Hrsg.): *Integriertes Umweltcontrolling/Von der Stoffstromanalyse zum Bewertungs- und Informationssystem*, Wiesbaden, 2012.
- TÜV Rheinland — Deutschland. „*Nachhaltigkeit und CSR — die Investition in die Zukunft Ihres Unternehmens*“. 2005.
- UN (1987): Report on the World Commission on Environment and Development, „*Our Common Future*“ unter dem Vorsitz von Gro Harlem Brundtland. siehe Online-Dokument: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.
- UN Global Compact. „*The Ten Principles*“. English Version. 2013.
- Zirnic, D. (2009). „*Corporate Social Responsibility – Definitive Abgrenzung*“, Instrumente und betriebswirtschaftliche Erfolgswirkungen, Hamburg.

Capítulo Quinto

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Práctica Empresarial RSE en el Mercado Boliviano

Resumen

El Objetivo General del Capítulo Quinto, es recopilar información de la práctica empresarial en el mercado boliviano en RSE. Para cumplir con el Objetivo General y poder transmitir información de fuente primaria, que caracterice a la empresa en forma preliminar, se invitó a cuatro empresas de diferentes sectores económicos. Para recopilar información descriptiva respondieron cuatro empresas del mercado boliviano, las siguientes preguntas:¹

- ¿Qué Acciones con elementos RSE están realizando?
- ¿Con qué Grupos de Interés están interactuando?
- ¿En qué Categorías RSE y Aspectos Materiales están impactando?
- ¿Bajo qué Estándares o Marco Legal están trabajando?

Igualmente se invitó a una empresa de comunicación, especializada en noticias en RSE, para que en base a comunicación difundida en su plataforma virtual, de respuesta a las siguientes preguntas:²

- ¿Cuáles son los elementos económicos, medioambientales y/o sociales, más representativos en la comunicación de las empresas en el mercado boliviano?
- ¿Cuáles son las tendencias en comunicación en el mercado boliviano?

Considerando que Bolivia ya tiene un marco legal en RSE y con el objetivo específico de recopilar información en forma de evidencias empíricas del desempeño social en Bolivia, se invitó a la Empresa AESA RATINGS Calificadora de Riesgo asociada a Fitch Ratings.

Habiendo calificado al 33% del Sistema de Entidades Financieras en Bolivia, cuenta la calificadora con una muestra lo suficientemente representativa para reflejar:³

- Resultados de la calificación de desempeño de Responsabilidad Social Empresarial en Entidades de Intermediación Financiera
- Tendencias en la implementación de programas de RSE en el Sistema Financiero Boliviano

Muy importante señalar que la representatividad de la información de resultados de las calificaciones, que comparte el equipo de AESA Ratings como aporte para el presente capítulo, además queda validada en base a la lectura de su Metodología de Evaluación, que está publicada en forma ética y transparente en su página web y en base a los niveles de calificaciones obtenidos, que bajo consideración de un Punto de Partida realista de Desempeño Social y Sistémico en RSE del Mercado Boliviano en general y del Sistema Financiero en particular, corresponden a la realidad.

Palabras Clave: RSE, empresas bolivianas.

¹ Las cuatro empresas de distintos sectores económicos son: 1) Banco Ganadero S.A; 2) Fundación VIVA - NUEVATEL PCS de Bolivia S.A; 3) Quinoa Foods Company SRL; 4) Cámara de Exportadores de Cochabamba-CADEXCO.

² Info RSE.

³ AESA RATINGS Calificadora de Riesgo asociada a Fitch Ratings.

5.1 Introducción

La dos preguntas clásicas de la prensa y de los medio de los comunicación en el mercado boliviano son:

¿Cuáles son los sectores económicos que mejor aplican una RSE Sostenible? y

¿Qué ejemplos se pueden mencionar sobre la RSE Sostenible y exitosa en el mercado boliviano?

Como Auditores de sistemas y verificadores de contenido reporte, son dos preguntas a priori difíciles de responder, sin una previa evaluación objetiva de segunda o de tercera parte en base a información documentada.

Conforme al grado de madurez de la RSE Sostenible o Sostenibilidad propiamente dicha en el mercado boliviano, podemos simplemente transmitir una percepción en diferentes sectores empresariales e identificar avances.

Por esta está razón concentra el presente capítulo un aporte en forma de recopilación estructurada de lo que la empresa como protagonista de la RSE desea escribir y comunicar y de resultados de Calificación del Sistema Financiero, como evidencia objetiva que marca un punto de partida, un avance y tendencias de RSE Sistémica en el Mercado Boliviano.

Sin mayor preámbulo procedemos a exponer primero la información de las cuatro empresas de diferentes sectores que respondieron a nuestras preguntas, seguida de la información que comunican en la Plataforma Virtual para concluir con las Calificaciones y Tendencias.

5.2 Banco Ganadero S.A⁴

5.2.1 ¿Qué Acciones con elementos RSE están realizando?

Nuestra creciente cartera de clientes hace que nuestros servicios lleguen a todo el país con productos especializados para cada sector y por supuesto, con celeridad, eficacia y una óptima atención a cada uno de ellos.

Alguna de las acciones socialmente responsables que hacemos se enmarcan en la promoción al acceso de los servicios financieros a través de:

- Educación financiera, mediante el Plan Anual de Educación Financiera, que tiene entre sus objetivos ampliar el conocimiento de los consumidores financieros acerca de las características principales de los servicios de intermediación financiera.
- Bancarización, a través de la apertura de oficinas en diversos puntos tanto en áreas urbanas como rurales a nivel nacional.
- Amplia gama de productos y servicios, acorde a los requerimientos de los consumidores y usuarios financieros.

⁴ Banco Ganadero S.A.

Autor : Lic. Edgardo Cuéllar Crespo, Gerente de Marketing y Vocero oficial

Co – Autor : Lic. María Renee Hurtado, Responsable RSE

Colaboradores: Lic. Carlos Nürnberg, Gerente de Banca Productiva y Lic. Saulo Mostajo, Subgerente de Riesgo Integral

Contactos: ecuellar@bg.com.bo, mrrhurtado@bg.com.bo

www.bg.com.bo

- Canales alternativos, como ser Banca Móvil (*Ganamóvil*), Banca por Internet (*Gananet*) y ATMS, entre otros.
- Calidad y calidez en la atención, lo cual crea fidelidad y aumenta la frecuencia con que el consumidor utiliza nuestros servicios.
- Innovación en productos y servicios, como ser el desarrollo de tarjetas de crédito para mujeres, a través de la tarjeta Mujer VIP, única en el mercado. Por otro lado, está Futuro, la Banca para Jóvenes, que facilita el acceso a este segmento de la población a los servicios financieros y finalmente destacamos también como una innovación la aplicación *Ganamóvil*.

Banco Ganadero S.A. cuenta con un portafolio de productos financieros alineados con la RSE.

Para ello el Banco cuenta con productos como el “*Crédito Maquinaria*”, con plazo hasta 7 años y aporte propio hasta del 10% del valor total de la maquinaria y pagos calzados al flujo de caja del productor.

Para productores que precisan ampliar sus áreas de pasturas y/o cultivos agrícolas se diseñó un financiamiento de largo plazo, de hasta 10 años, incluyendo periodos de gracia de hasta dos años para permitir que el productor pueda consolidar las áreas ampliadas y repagar con holgura el crédito otorgado. El Banco Ganadero, respetuoso de los procedimientos y normas medioambientales, realiza un análisis de los documentos de desmonte aprobados por el ente regulador (*ABT*), quien analiza y evalúa las áreas de desmonte según el PLUS asignado a cada zona en base a estudios de micro caracterización de los suelos. Éste es un requisito indispensable que los clientes deben cumplir para acceder a este tipo de financiamiento.

Por otro lado, el Banco a fin de facilitar el acceso al crédito, ha desarrollado también convenios de financiamiento para productores agropecuarios afiliados a instituciones y/o asociaciones. Estos convenios permiten al productor acceder a créditos de hasta \$us 50.000.- a 5 años plazo con garantía quirografaria, es decir a sola firma. Estos créditos están triangulados entre el Banco, el productor y la asociación a la que pertenece. Esta última se convierte en agente de retención de los flujos generados por el productor y es quien retiene los fondos que posteriormente remite al banco para la cancelación de la correspondiente cuota del crédito otorgado.

Otra de las acciones que el Banco realiza son las participaciones en diversas ferias productivas a nivel nacional, tanto en el área urbana como rural, en las cuales se ofrecen productos con condiciones especiales para los productores.

a. Warrant Ganadero

El “*Warrant Ganadero*” es un crédito dirigido al sector ganadero y destinado a financiar capital de operaciones para la cría y engorde de ganado vacuno y baja tasa de interés para el sector productivo.

La innovación radica en que la garantía para este tipo de crédito es el hato que el productor posee en su unidad productiva.

Esta modalidad es una triangulación que el banco realiza con la empresa almacenadora y la compañía de seguros, que da como resultado este producto. La almacenadora realiza la inspección del predio del ganadero a fin de verificar que existan las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad, relacionada principalmente a infraestructura y sanidad.

La compañía de seguros emite la póliza, la almacenadora otorga el “*certificado de depósito*”, que funciona como garantía para que el Banco proceda a otorgar el crédito.

b. Desarrollo de Tecnología Crediticia y Estructuración de Productos Financieros

El Banco Ganadero S.A. en su calidad de banco múltiple atiende a diferentes mercados objetivo o grupos de interés a través de líneas de negocio claramente diferenciadas.

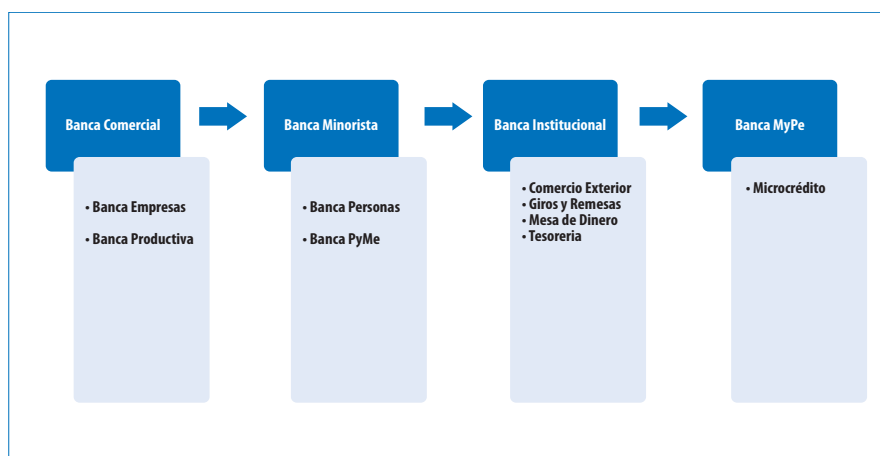
A la fecha, la cadena de valor del Banco da cuenta de la existencia de cuatro líneas de negocio (Ver Cuadro 1) los mismos que administran diferentes nichos de mercado y cuyo impacto en temas de Responsabilidad Social Empresarial es diferenciado.

Cuadro N° 1
Cadena de Valor



Fuente y Elaboración: Propia

Cuadro N° 2
Esquema Líneas De Negocio

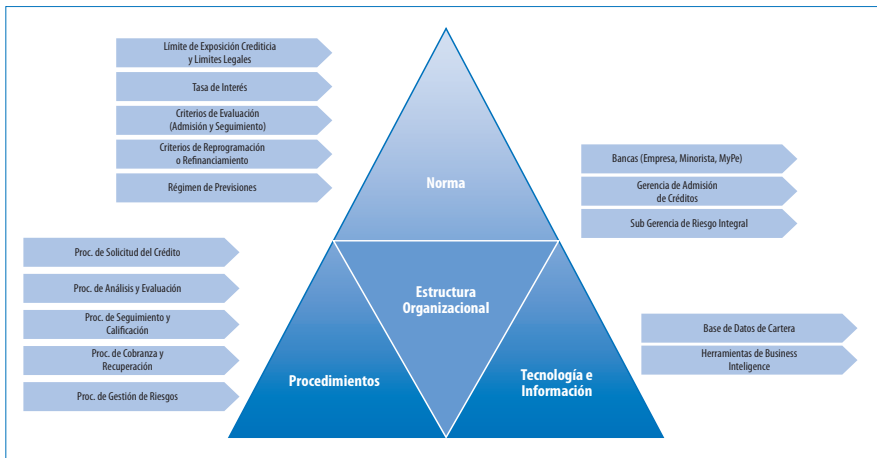


Fuente y Elaboración: Propia

En torno a las líneas de negocio de la Entidad Financiera, Banca Productiva (a través de créditos agropecuarios), Banca Personas (a través de créditos hipotecarios de vivienda de interés social), Banca MyPE (a través de sus diversos productos de microcrédito) y Banca Institucional (a través de Remesas Familiares) de forma directa e indirecta cumplen labores con impacto socialmente responsable.

El Banco ha desarrollado tecnología crediticia conducente a administrar la cartera de créditos, efectuando algunos matices para la cartera agropecuaria, de interés social y microcrédito; a fin de poder minimizar los riesgos propios de este tipo de operaciones de préstamo. Sin embargo, la forma de administración de las operaciones crediticias se enmarcan dentro de un marco de cumplimiento integrado por una política general, normativa, procedimientos, instructivos, metodologías y herramientas; compliance que permite la colocación de los productos crediticios en los diferentes segmentos donde el Banco compete.

**Cuadro N° 3
Tecnología Crediticia**

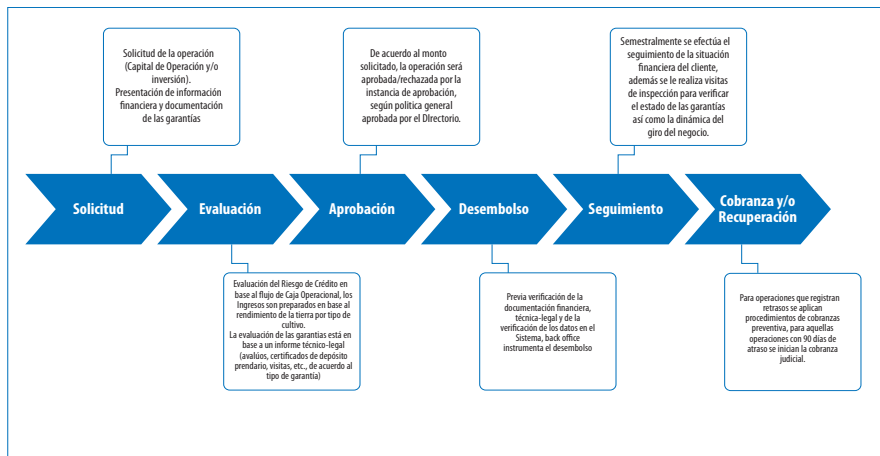


Fuente y Elaboración: Propia

En lo que respecta a la administración de la Banca Productiva, ésta se concentra en créditos destinados al Sector Agropecuario, desarrollando sus actividades a lo largo de la cadena productiva de dos grandes subsectores económicos (*agricultura y ganadería*), el conjunto de productos y/o facilidades crediticias permiten a los prestatarios recibir financiamientos para capital de trabajo y/o de inversión, operaciones que pasan por un proceso crediticio que consta de 6 procedimientos; solicitud, evaluación, aprobación, desembolso, seguimiento y cobranza y/o recuperación.

Bajo este proceso, a continuación se detalla, a modo de ejemplificar, el proceso crediticio que sigue la cartera que se administra en la Banca Productiva.

Cuadro N° 4
Proceso Crediticio Banca Productiva



Fuente y Elaboración: Propia

(*) Es importante citar que las reprogramaciones y refinanciamientos de las operaciones son tratados como nuevas operaciones, en cumplimiento a la normativa regulatoria en vigencia, dichas estrategias son aplicadas en casos de debilitamiento de la posición financiera del deudor por factores exógenos al giro del negocio y a nuevas necesidades de financiamiento, respectivamente.

Considerando que la cartera de créditos administrada por la Banca Productiva está expuesta a mayores factores que podrían generar el riesgo de contrapartida, es que el Banco utiliza información de fuentes primarias relacionadas a los precios, rendimientos y productividad; tanto para productos agro como para productos pecuarios, en lo que corresponda.

Lo anterior, junto con el proceso de seguimiento in situ, de la actividad económica de los clientes, permite una prudente administración de los riesgos asociados a esta cartera, adelantando la aplicación de medidas financieras conducentes a minimizar el incumplimiento y/o cesación de pago.

c. Proceso de Bancarización e Inclusión Financiera

Acceso de la población a los diversos servicios que presta el sistema de intermediación financiera.

El Banco Ganadero entiende la importancia de la bancarización en Bolivia. Es así que además de cumplir con las metas establecidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), a través de la apertura de puntos de atención financieros (PAF) en poblaciones con bajo nivel de bancarización, también contribuye a alcanzar una mayor actividad del sistema financiero en otros segmentos. Entre ellos destacan la oferta de créditos dirigidos a microempresarios a través de la Banca Mype, que ofrece un portafolio de productos diseñados para la pequeña empresa.

Por otro lado, están los servicios de comercio exterior para Pymes y una importante participación de mercado en servicios de remesas familiares en todo el país.

5.2.2. ¿Con qué Grupos de Interés están interactuando?

Ser un Banco Múltiple, nos permite ofrecer un servicio integral para nuestros clientes que componen diversos sectores como ser agricultores; ganaderos; comerciantes, industriales, constructores, exportadores; grandes, medianos y pequeños empresarios; artesanos y asalariados.

En lo que se refiere al sector agropecuario los esfuerzos comerciales del Banco están dirigidos a clientes pequeños, medianos y grandes productores, con antigüedad no menor de tres años en la actividad.

La cartera agropecuaria del Banco Ganadero S.A. está centrada principalmente en los departamentos de Santa Cruz y Beni. En Santa Cruz se cuenta con portafolio de colocaciones a los sectores agrícolas (*productores de soya, girasol, maíz, trigo y sorgo como cultivos principales*) y pecuarios (*productores de ganado bovino, avícola y cerdos principalmente*).

Siendo la Banca Mype un sector estratégico dentro de la ley de servicios financieros, los clientes que el Banco atiende son principalmente microempresarios de los rubros comercio, servicios y producción.

Por otro lado, en el proceso de bancarización, el Banco interactúa con los consumidores que habitan en zonas o áreas de baja bancarización. Se pueden mencionar los clientes y usuarios que habitan en Porongo, La Bélgica, Pailón, Minero y Okinawa.

5.2.3. ¿En qué Categorías RSE y Aspectos Materiales están impactando?

El Banco está trabajando en un proyecto de sostenibilidad que impactará a través de productos financieros a nivel medioambiental y social. Trabajamos en la implementación de un sistema de gestión de medio ambiente y social en el que se involucran todos los procesos del Banco y que impactan positivamente en estos dos aspectos de la RSE.

Estamos integrando los productos financieros actuales a las exigencias del mercado internacional, las mismas que pasan por la adaptación o desarrollo de productos que respondan a la demanda pero que a la vez generen impactos positivos y sean económica y socialmente sostenibles. Es importante considerar a la sostenibilidad como parte imprescindible de la RSE, ya que sin ese contexto no pueden desarrollarse acciones que se sustenten en el tiempo.

5.2.4. ¿Bajo qué Estándares o Marco Legal están trabajando?

El Banco Ganadero S.A. trabaja guiado por el marco legal boliviano, que es el que otorga las bases a seguir para la implantación y gestión de la RSE. Es así que el Banco ha adecuado su estrategia siguiendo los lineamientos del Reglamento de RSE emitido por ASFI en el 2013, que forma parte del marco legal.

Por tanto, alinear los procesos internos a la RSE en los cuales deben incluirse aspectos económicos, sociales y medioambientales en el marco de un contexto sostenible es un desafío. Agregado a ello, el Banco se propuso trabajar bajo aspectos de estándares internacionales tales como el Pacto Global, la ISO 260000 o el GRI G4, que le permitirán moverse en un contexto global.

De igual forma trabaja bajo lineamientos internos del BID y Proparco y se guía por requerimientos de la norma de calidad ISO 9001:2008, que le permitirá gestionar una mejora continua sistematizada y que aportará a nivel competitividad global y ventaja competitiva.

5.3 Fundación VIVA - NUEVATEL PCS de Bolivia S.A.⁵

5.3.1. ¿Qué Acciones con elementos RSE están realizando?

⁵ Fundación VIVA - NUEVATEL PCS de Bolivia S.A.

Práctica Empresarial de Telecomunicación: La inversión social de VIVA

Autor: Lic. Carla L.V. Aguirre Zapata

Administradora Nacional de Proyectos

Contacto: carla.aguirre@nuevatel.com

www.fundacionviva.org

La RSE en la telefónica VIVA, se trabaja de manera comprometida y sostenible con la comunidad boliviana desde el año 2008 con la creación de nuestra Fundación por decisión de Directorio General de Accionistas. Esta decisión está sustentada por una conducta responsable que involucra a toda la organización, con el objetivo de articular la acción Social en Bolivia.

Tras siete años de trabajo continuo, hoy VIVA reafirma su inversión social en tres ejes considerados como fundamentales: uso responsable de la tecnología, redes de comunicación para la seguridad ciudadana y conservación del medio ambiente para vivir en armonía con la naturaleza. Asimismo, desde la gestión 2013, se ha adoptado como causa transversal a la lucha contra toda forma de violencia.

A) Uso responsable de la tecnología

Cerca de 346.840 estudiantes bolivianos son actualmente beneficiarios del servicio de internet gratuito instalado en Unidades Educativas Públicas y financiado por VIVA a través de su Fundación, este programa se trabaja en alianza y coordinación estrecha con los Gobiernos Municipales quienes dotan de infraestructura y equipamiento a los establecimientos, y los padres de familia que cubren los honorarios de los profesores de computación.

Un paso más adelante en este proyecto fue traspasar la barrera de acceso al servicio de internet y abrir un espacio de sensibilización y capacitación a estudiantes, profesores y padres de familia en el uso responsable de la tecnología, tomando conciencia de los riesgos a los cuales podemos exponernos, así como las ventajas que tiene disponer de una ventana como esta al mundo. A la fecha hemos logrado capacitar a más de 5 mil personas y esperamos duplicar la cifra en el mediano plazo.

B) Redes de comunicación para la seguridad ciudadana

VIVA, a través de su Fundación y en alianza con entidades gubernamentales a nivel nacional, departamental y municipal, ha creado una red de comunicación entre ciudadanos y policías a través de la dotación de más de 320 líneas gratuitas (800-14), instaladas en unidades policiales del eje troncal del país, a las que la gente puede llamar las 24 horas del día para realizar denuncias o solicitar auxilio. Según reportes policiales, mensualmente se reciben más de 10 mil llamadas a través de estas líneas.

Actualmente el programa ha puesto a disposición una aplicación gratuita que georeferencia la ubicación de todas las unidades policiales con línea gratuita, facilitando el acceso a información sobre el directorio de líneas gratuitas disponibles, así como una atención más rápida por parte de la policía.

C) Conservación del medio ambiente

Una de las principales tareas de la Fundación VIVA es apoyar los esfuerzos que realizan distintas organizaciones nacionales e internacionales para conservar los recursos naturales y la biodiversidad global, promoviendo valores en la población valores que le permitan vivir en armonía con la naturaleza. En ese marco, se tienen en ejecución cuatro proyectos principales:

C.1. Concurso Nacional de Fotografía de Especies Bolivianas en Peligro de Extinción, en alianza con el Ministerio de Medio Ambiente y Agua, y Conservación Internacional Bolivia, cada año se promueve la difusión de las fotografías ganadoras en más de 10 millones de tarjetas prepagado de VIVA bajo el precepto de que “no se puede amar lo que no se conoce”.

- C.2. Adopción del delfín de Iténez, llamado “*Inia Boliviensis*” o bufeo de río para promover esfuerzos institucionales tanto a través del financiamiento de estudios, tesis como estrategias de comunicación y difusión orientadas a promover la conservación de esta especie y evitar que ésta especie se exponga al peligro de extinción.
- C.3. Disposición responsable de residuos eléctricos y electrónicos. Asumiendo una postura proactiva como empresa telefónica, desde hace tres años trabajamos en el acopio de RAEEs tanto interna como externamente a fin de garantizar un reciclaje y disposición responsable de estos residuos, evitando la contaminación ambiental y potenciales riesgos a la salud de la población.
- C.4. VIVA Verde de verdad, es una campaña que inició como una voluntad de los colaboradores por hacer más eficiente el uso de los recursos internos generando la menor cantidad de desperdicio al interior de nuestras instalaciones. Actualmente se trabaja en el uso eficiente de la papelería y energía eléctrica, esperando ampliar nuestro espectro de intervención en un futuro cercano.

D) Contra toda forma de violencia

Esta causa está vigente desde el 2013, y tiene por objeto la modificación de patrones de conducta que llevan a la violencia en todas sus formas: intrafamiliar, laboral y en cualquier otro contexto. Sus campañas están diseñadas de manera tal que nos permita promover y recuperar valores, generando conciencia principalmente en la juventud, haciendo de la moda un medio para difundir nuestro mensaje “*para verte bien y sentirte bien, vístete con valores que refuercen tu autoestima*”.

A la fecha, cientos de personalidades y líderes de opinión de nuestro país ya se han unido a esta causa, luciendo prendas de colección con mensajes de concientización a la población; y han reafirmado su tenaz voluntad para luchar “*Contra toda forma de violencia*”.

Internamente, la empresa trabaja constantemente en atención a las necesidades de sus colaboradores con el propósito de hacer de VIVA un gran lugar para trabajar, lo que engloba una serie de acciones desde capacitaciones con valor curricular, hasta actividades en familia.

Asimismo, a través de los negocios inclusivos en la base de la pirámide que genera la telefonía, se crean ingresos adicionales para alrededor de 40.000 personas que cuentan con un Punto VIVA.

5.3.2. ¿Con qué Grupos de Interés están interactuando?

VIVA trabaja con seis grupos de interés cuya elección, ha sido basada en un análisis de impacto y grado de influencia para con estos grupos:

- **Donantes** - Se refiere al grupo de entidades fuente de nuestros recursos financieros y no financieros que hacen posible la realización de nuestro trabajo.
- **Gobierno** - Este grupo está segmentado en tres niveles (*central, departamental y municipal*), que representan a nuestros aliados para la ejecución de proyectos alineados al Plan de la cabeza de sector en cada caso.
- **Clientes** - Involucrando tanto un público interno como externo, representan un grupo de gran interés para difusión de nuestras campañas de concientización y creación de nuevos voceros comprometidos con nuestros valores y proyectos.

- **Proveedores** - Entidades y personas naturales a través de los cuales adquirimos bienes y/o servicios, y con los cuales estamos trabajando actualmente en un modelo para compartir los mismos valores humanos.
- **Comunidad** - Forman parte de nuestras alianzas estratégicas para mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables y menos favorecidos, sosteniendo un especial énfasis en grupos relativos a la niñez y adolescencia.
- **Medio ambiente** - Nos enfocamos en trabajar con aliados que mantengan un mismo interés por promover la conservación y cuidado del medio ambiente desde diferentes perspectivas y ámbitos de acción.

Actualmente trabajamos de manera constante con todos nuestros grupos de interés en la ejecución de nuestros programas y proyectos, así como en la medición de sus resultados.

5.3.3. ¿En qué Categorías RSE y Aspectos Materiales están impactando?

Los Aspectos materiales son aquellos que reflejan los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o bien aquellos que tienen un peso notable en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés. La Fundación VIVA impacta en las siguientes categorías:

A) Económica:

- Puntos VIVA,
- Tarifa Solidaria,
- VIVA Tranquilo.

B) Social:

- capacitaciones con valor curricular,
- acceso a servicios gratuitos para la población.

C) Medio ambiental:

- uso consciente y eficiente de recursos,
- apoyo a la conservación de especies bolivianas.

5.3.4. ¿Bajo qué Estándares Internacionales o Marco Legal están trabajando?

Marco Legal:

La Fundación Estas Vivo fue creada en el año 2008 y cuenta con Personería Jurídica otorgada por la Prefectura del Departamento de La Paz a través de la Resolución Prefectural No. 1097/2008, de fecha 21 de noviembre de 2008 e inscrita en el Registro Único Nacional de ONG's del Ministerio de Planificación del Desarrollo y el Registro de Nombre No. 004 en el Ministerio de Autonomías con fecha 22 de julio de 2013, así como la Resolución 002/2015 del 2 de enero de 2015, del Ministerio de Autonomías.

Si bien se toman en cuenta los principios del Pacto Global y otros (*GRI, ISO 26000*), cumpliendo sus 10 postulados, todo el trabajo de la Fundación se hace adaptando estos lineamientos acorde a nuestra realidad como país y bajo nuestro contexto socioeconómico, más allá del cumplimiento de la norma.

5.4 Quinoa Foods Company (QFC) SRL⁶

5.4.1. ¿Qué Acciones con elementos RSE están realizando?

La empresa QFC es una empresa exportadora de quínoa orgánica, creada el año 2002, y cuyo mercado principal está en Estados Unidos de Norte América, con un distribuidor muy grande allá, que llega principalmente a supermercados que tienen la venta de quínoa a granel. Somos 36 empleados, con ventas arriba de \$US 6 MM para el año 2014. Exportamos más de 1000 TM de productos de quínoa, siendo el más importante el de quínoa orgánica en grano de color blanco. Desde el año 2002 al 2007, subcontratábamos los procesos de lavado, limpieza y envasado de nuestros productos. A partir del año 2007 al 2015 hemos abierto una planta en El Alto, para realizar el proceso de limpieza, envasado y despacho. El año 2015 se ha inaugurado el lavado en nuestra planta nueva ubicada en camino a Viacha.

La empresa QFC ha sido creada bajo los fundamentos del liderazgo basado en principios, conocido sistema de gestión de mejora continua corporativa. Bajo esta perspectiva, y teniendo muy claro a dónde se quiere llegar, es que se enfrentó el desafío de iniciar un proceso de RSE y gobierno Corporativo en la empresa a finales del 2010.

La Institución FUNDES nos colaboró, apoyando el proceso de generación de la primera gestión de RSE en la empresa, incluyendo dos consultores, uno para la parte de RSE y otro para la parte de Gobierno Corporativo.

5.4.2. ¿Con qué Grupos de Interés están interactuando?

Los pasos que se dieron fueron fundamentales para crear en 9 meses de proceso constructivo los fundamentos de RSE de la empresa.

Primero se identificaron los grupos objetivo de nuestro RSE. Luego se identificaron sus expectativas, luego se analizó la factibilidad, finalmente se iniciaron acciones para realizar las acciones de RSE. Paralelamente, se hizo una implementación de CMI, incluyendo acciones sociales y de medio ambiente.

Los grupos de interés que se identificaron en el proceso y se concluyeron que son los que están alrededor de QFC son 5: Los socios, quienes serán los que proveerán con los recursos de RSE, luego los trabajadores y empleados de QFC, luego los productores de quínoa, las comunidades donde viven ellos, los vecinos donde están las plantas de QFC y finalmente los procesadores que nos dan los servicios de beneficiado.

5.4.3. ¿En qué Categorías RSE y Aspectos Materiales están impactando?

Las acciones que se han realizado desde el año 2010, para adelante, se han centrado en mejorar las condiciones sociales de los trabajadores, incluyendo un área de comedor, casilleros, caja de reclamos, transporte de empleados a la empresa, almuerzos en la empresa y otros más pequeños, pero significativos para los empleados. Luego se han realizado acciones con los vecinos de la nueva planta, como la ayuda para gestionar la conexión al agua potable. Finalmente, se realizaron varias actividades de tipo donaciones para pequeños grupos fuera de los elegidos, pero que tienen necesidades cotidianas y se daba ciertas oportunidades de aportes anónimos, como alimentos para los que rescatan animales y otros.

⁶ QUINOA FOODS COMPANY SRL

Autor: Juan Pablo Seleme

Gerente General

Contacto: jpseleme@quinofoods.com

www.quinofoods.com

5.4.4. ¿Bajo qué Estándares Internacionales están comunicando sus Impactos?

La empresa ha trabajado en base al reporte GRI (*Global Reporting Initiative*), como parte de su esquema de trabajo bajo RSE.

Nuestro RSE está integrado a nuestro planeamiento estratégico quinquenal, donde cuando se realizó el Gobierno Corporativo, también se implementó un Cuadro de Mando Integral, incluyendo dimensiones Financiera, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. En dichas perspectivas se ha incluido componentes sociales y ambientales.

Por último, en fecha 3 de junio 2015 tuvimos el honor de recibir el Premio Paul Halloway a nuestro programa de RSE y nos convertimos en empresa Paul Halloway comprometida con la responsabilidad social, colaborando ahora con los Rotarios del Club Rotary Chuquiago Marka para colaborar en sus proyectos de RSE.

5.5 Cámara de Exportadores de Cochabamba - CADEXCO⁷

5.5.1. ¿Qué Acciones con elementos RSE están realizando?

La Cámara de Exportadores de Cochabamba - CADEXCO con 32 años al servicio del empresario exportador de la región y el país. Al ser una asociación gremial, agrupa a grandes, medianas y pequeñas empresas exportadoras de productos no tradicionales.

La Unidad de RSE de la CADEXCO inicio sus actividades con el apoyo de LABOR, Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles-CPTS y USAID para la realización de diagnósticos e implementación de Sistemas de RSE en las empresas, posteriormente se generó una alianza estratégica con la Corporación Boliviana de Responsabilidad Social Empresarial - COBORSE en la implementación de los indicadores ETHOS y la Fundación Emprender para el desarrollo de programas de voluntariado, ambas alianzas se mantienen y se han fortalecido con el tiempo, hace 4 gestiones atrás se obtuvo el apoyo del Centro de Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo a la Unión Europea - CBI quienes apoyaron a la unidad a desarrollar la metodología de auditorías en RSE.

CADEXCO a través de su Unidad de Responsabilidad Social Empresarial - RSE, que cuenta con 7 años de experiencia ha implementado el Sistema de Gestión Social - RSE en más de 50 empresas y entidades financieras a nivel nacional, viene trabajando y aportando al proceso de difusión, promoción y concientización de esta filosofía, en base a tres pilares: Eficiencia Energética, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Respeto al Medio Ambiente y apoyo al desarrollo de las comunidades.

La acción social que CADEXCO desarrolla con su grupo de interés, las empresas, es de concientización e implementación de los tres valores fundamentales de la RSE, Valor Social; la Defensa de los Derechos Humanos, Prácticas Anticorrupción, Derechos Laborales entre otros. Valor Económico; Eficiencia Energética, Desarrollo y Sostenibilidad de las Empresas, el Desarrollo de la Sociedad, Educación para el consumo consciente y Gestión Rentable.

⁷ CÁMARA DE EXPORTADORES DE COCHABAMBA - CADEXCO

Autor: Lic. Claribel Sandra Aparicio Ferreira

Gerente General Cámara de Exportadores de Cochabamba

Co - Autor: Lic. Nisia Marilia Camacho Rojas

Responsable Responsabilidad Social Empresarial-RSE

Co- Autor: José Díaz Leiva

Responsable de Producción Más Limpia - PML y Responsabilidad Social Empresarial - RSE

Contactos: gerencia@cadexco.bo, pml@cadexco.bo, rse@cadexco.bo

www.cadexco.bo

Finalmente, el Valor Ambiental; adaptación al Cambio Climático, Uso Sustentable de Recursos, Sistema de Gestión Ambiental. Este conjunto de características, a través de planes de acción, influyen en todos sus procesos de negocio entendiendo como una estrategia transversal de gestión, que aporta valor agregado a la empresa, respetando los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, mejorando el desempeño y prestigio de su cadena de valor.

5.5.2. ¿Con qué Grupos de Interés están interactuando?

a. Público Interno

- **Directorio y la Gerencia General:** la comunicación con el Directorio y la Gerencia General es continua, ya que a través de ellos se desarrollan las estrategias institucionales, acciones de RSE y la toma de decisiones institucionales primarias y secundarias que habitualmente desarrolla CADEXCO.
- **Funcionarios:** de igual manera, la comunicación con los trabajadores de la institución es fluida de forma verbal o por escrito se desarrolla un mecanismo circular o sea, "ida y vuelta", un tipo de comunicación horizontal ya que las operaciones desarrolladas tienen que ser informadas durante todo el proceso, teniendo un seguimiento continuo y participativo por parte de la Gerencia General.
- **Trabajadores en Servicios Terciarizados:** el valor humano directo o en este caso indirecto que desempeñan funciones laborales en CADEXCO, son también un grupo de interés muy importante al momento de realizar las diferentes acciones sociales, se los valora y beneficia sin ninguna distinción o discriminación, de manera equitativa con los trabajadores directos de CADEXCO.

b. Público Externo

- **Asociados (empresas exportadoras):** este grupo de interés, es indispensable para CADEXCO desde todo punto de vista, ya que al momento de realizar actividades como cursos, talleres, capacitaciones, asistencias técnicas o acciones de implementación de RSE, son las principales beneficiarias ya que si una empresa exportadora desarrolla su accionar empresarial en el ámbito de la RSE es altamente valorado en mercados internacionales, por lo que este elemento brinda un valor añadido a los productos de exportación y una mayor preferencia por parte del consumidor internacional. Por lo que, a tiempo de generar un valor social al interior de la empresa con impacto en un valor, también puede generar un elemento de mejora en las ventas de la empresa así como en su sostenibilidad y posicionamiento.
- **Potenciales Asociados y Clientes:** el compromiso con nuestros clientes se ve reflejado a través de la certificación continua de nuestro Sistema de Gestión de Calidad ISO-9001:2008, que cuenta con 4 años desde su certificación y que de manera continua genera mejoras y actualización acorde a las tendencias de desarrollo nacional e internacional así como la implementación de políticas de RSE al interior de la institución y promociones a ser desarrolladas por las empresas a través de programas de voluntariado e implementación del Sistema de RSE.
- **Centro Logístico:** es un espacio de acción con diferentes instituciones donde CADEXCO influencia al desarrollo de acciones de RSE, tanto en instancias públicas y privadas, por lo que anualmente se trabaja potenciando a favor de los que la integran, este Grupo de Interés es de gran importancia para el desarrollo de la gestión social.
- **Proveedores:** desde la creación del SGC ISO - 9001:2008 se inició con acciones de medición de la satisfacción hacia nuestros proveedores, y así también por la compra de insumos amigables con el medio ambiente (*Materiales con certificación FSC y/o reciclados*).

5.5.3. ¿En qué Categorías RSE y Aspectos Materiales están impactando?

- **Visión y Estrategia;** Como institución fortalecida y con amplia experiencia en el Sector Exportador, se vio la necesidad de incorporar a sus servicios la Unidad de Responsabilidad Social Empresarial–RSE, con la finalidad de apoyar, influenciar, concienciar y generar un valor agregado a los Asociados y empresas en general, en temas relacionados con la RSE. Nuestra Visión. Ser la institución con mayor reconocimiento en la implementación de sistemas de gestión social en RSE en empresas, entidades financieras y quienes así lo requieran, con resultados óptimos y eficientes de beneficio sostenible para la empresa, sociedad y medio ambiente.
- **Gobierno corporativo;** el trabajo que se realiza con las empresas y entidades financieras va de la mano con el Código de Conducta, Gobernabilidad Corporativa, Compromisos Voluntarios y Participación en Iniciativas de RSE/Sustentabilidad, las relaciones con nuestros Mandos Altos/ Directivos/Ejecutivos y reportes financieros se basan en la ética y transparencia, además de la importancia de una comunicación con responsabilidad social con nuestros grupos de interés.
- **Derechos Humanos;** la promoción de la diversidad y equidad en las prácticas de trabajo, la relación con los sindicatos, además temáticas de salud y seguridad de los empleados y el compromiso con el desarrollo profesional.
- **Voluntariado Corporativo;** es una práctica de RSE, donde se invita a las empresas asociadas y no asociadas a participar, con la finalidad de motivar a su personal en la realización de acciones de voluntariado y así también concientizar y promover al interior de las empresas a desarrollar acciones en favor de la sociedad o la comunidad local, beneficios que finalmente repercuten en la compañía por su impacto en el clima laboral, la fidelización de los empleados y la eficiencia en el trabajo. Como ejemplo el Programa AEMA. Aprender a Emprender con el Medio Ambiente, hasta la fecha trabajo con más de 230 voluntarios de empresas privadas y públicas, enseñan y concientizan a niños de 5to básico de más de 100 Unidades Educativas llegando a un total de 3726 niños de escuelas fiscales que son concientizados sobre el medio ambiente, de esta manera los niños se convierte en un foco de influencia multiplicadora de respeto y cuidado con el medio ambiente con sus familias, amigos y la sociedad en general.
- **Desarrollo de Programas de Inclusión Laboral;** estas acciones son también desarrolladas con el apoyo de empresas comprometidas con la RSE, empresas de gran trayectoria, buscando un denominador común el de apoyar y desarrollar acciones en favor de grupos desfavorecidos de la sociedad. El desarrollo de programas de inclusión laboral busca básicamente la contratación de personal de acuerdo a lo establecido en la ley, poniendo en práctica la ley contra el racismo y toda forma de discriminación, la inclusión laboral representa dar oportunidades de crecimiento personal y humano a sectores desfavorecidos o poco incluidos de sociedad. Dando énfasis a personas con capacidades diferentes y promoviendo la inclusión de mayores espacios de trabajo para mujeres, buscando la equidad de género.

5.5.4. ¿Bajo qué Estándares y Normas Internacionales están integrando la RSE a sus procesos empresariales?

Desde la gestión 2010 venimos trabajamos en base y apoyando la metodología del Manual de Indicadores Ethos, promoviendo que estos puedan ser desarrollados como parte de la gestión inicial o los primeros pasos de la integración de la RSE en los procesos empresariales, así como también la implementación efectiva del Manual y sus indicadores de gestión social en más de 50 empresas a nivel nacional.

CADEXCO también durante las últimas gestiones adopta y aplica los principios del Pacto Global y La Carta de la Tierra entre sus valores institucionales, promoviendo entre sus Stakeholders y las empresas la aplicación de los mismos. En muchos casos se implementó esta metodología internacional en varias empresas y entidades financieras con excelentes resultados.

5.5.5. ¿Bajo qué Estándares Internacionales están comunicando sus Impactos?

La CADEXCO, actualmente viene trabajando en la difusión de sus acciones de RSE y de las empresas en medios de comunicación televisivos, radiales y escritos, así como también medios tradicionales como ser Memorias Institucionales, que son abaladas bajo auditorías externas las mismas que son exigidas por ley, además de compromisos asumidos por la alta dirección mediante la revisión y certificación periódica del Sistema Integrado de Gestión ISO - 9001:2008, resultados que son reportados a los Stakeholders a través de las Asambleas Ordinarias que son efectuadas anualmente, finalmente toda esta información está disponible para el público en general, en la página Web institucional, Redes Sociales, boletines periódicos de actividades y resultados.

5.6 INFO RSE: Una aproximación a acciones sociales y medioambientales, que comunican las empresas⁸

Se estima que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) llegó a Bolivia hace aproximadamente dos décadas y en la actualidad se puede afirmar que el conjunto de los actores empresariales están tomando consciencia que pasó de ser simplemente filantropía a ser entendida como un modelo de gestión. Aunque está claro que todavía es largo el camino por recorrer.

Esta afirmación responde a los hallazgos que infoRSE encontró en el trabajo de análisis de las noticias difundidas en la plataforma virtual www.infoRSE.com.bo para contribuir con algunos indicadores que estamos seguros serán importantes, para los gestores y planificadores de la RSE, a la hora de tomar decisiones, sobre la comunicación de las acciones sociales que ejecutan y los resultados de impacto.

Uno de los principales hallazgos de la información que dan a conocer las empresas, es que la mayor atención es destinada a educación, formación y capacitación a distintos segmentos de la sociedad con la finalidad de mejorar la calidad de vida, a través de negocios productivos y autosostenibles, conocimiento y posibilidades de acceso al sistema financiero.

Otro dato da cuenta que la filantropía⁹ y solidaridad siguen ocupando los primeros lugares en el accionar de las empresas, en la mayoría de los casos destinados al apoyo a los sectores de salud, educación y que benefician a niños, jóvenes, mujeres que viven en distintas regiones del país en situación de vulnerabilidad y pobreza extrema, además de cultura y deporte para la promoción de nuevos valores.

Antes de continuar con mayores detalles, infoRSE deja establecido, en nuestro aporte al libro, los indicadores son una aproximación a lo que dicen o comunican las empresas sobre sus acciones como entidades socialmente responsables.

Esta aproximación no significa necesariamente que los temas que aborda las cifras sean los únicos en los que está accionando las empresas, se trata sólo de la información que se difunde a través de los medios de comunicación y, específicamente de la difundida a través de la plataforma infoRSE.

⁸ Info RSE

Autor: Jannett Oporto Villegas
Directora Ejecutiva de infoRSE.
Contacto: info@infoRSE.com.bo
www.inforse.com.bo

⁹ ORJUELA, Córdova Sandra. Comunicación en la gestión de la RSE, en Correspondencia & Análisis N° 12 año 2011. "Filantropía se puede entender como los aportes monetarios que una empresa realiza a una comunidad o individuo, pero no logra mejorar la calidad de vida, ni proyectos a largo plazo para beneficio de los involucrados. Algunos como Michael Hopkins, en Olcese et alii (2008:284), consideran que "la filantropía no lleva al desarrollo sostenible, y por lo tanto, debería ser abandonada". Consideramos que no se debe llegar a tal extremo, ya que con los tiempos que corren, esta práctica tiene su función específica: dada la existencia de tantas carencias sociales es mejor que la empresa asuma su responsabilidad con la sociedad, así sea desde esta posición y no que se comporte indiferente, sin hacer nada por aportar a su entorno".

Dicho esto, aprovechamos una máxima de las relaciones públicas y de la comunicación corporativa que dice: *“No es suficiente desarrollar una gestión ética, es también importante hacerlo saber, pero, hacerlo saber bien”*, es decir dar a conocer las acciones con eficiencia y eficacia, transmitiendo de manera clara y coherente los logros corporativos a los públicos de interés internos y externos, utilizando distintas herramientas y medios.

5.6.1. Los medios digitales y la comunicación de la RSE

www.inforSE.com.bo es una plataforma virtual, relativamente nueva, que ha incursionado en el mundo de la comunicación de la RSE y Sustentabilidad motivada por la creciente necesidad de informar sobre las acciones que están desarrollando las empresas y que no tienen prioridad, frecuente, en la prensa de distribución física, sean estos periódicos, revistas, separatas y otros.

Los impresos, por lo general, se ocupan de la difusión de la RSE, dos tres veces al año, y lo hacen únicamente a cambio de publicidad en productos especiales que elaboran las empresas de comunicación.

Y esto no pasa sólo en Bolivia, también en otras regiones del mundo. Un estudio realizado por Novartis-Forética de España sobre la *“RSE en los medios, el reto de una comunicación más interactiva”* da cuenta que *“los entornos de distribución física han continuado con un retroceso paulatino en cuanto a la gestación de contenidos”*¹⁰ de RSE mientras que *“el internet crece y se consolida como el principal medio a través del cual los usuarios comunican, intercambian y dialogan sobre los aspectos relacionados con la responsabilidad social”*¹¹.

El estudio de Novartis-Forética, realizado sobre la difusión de la RSE en medios de comunicación de España da cuenta que *“los entornos online están sustituyendo a los medios en papel de manera progresiva. Con un millón y medio de menciones y 74.718 URLs analizadas, el volumen de información en el entorno online es 75 veces superior al flujo de información facilitado por los medios físicos. Además la información en los entornos online es mayoritariamente abierta, accesible y no perecedera”*¹².

Julian Gallo, especialista argentino en periodismo digital y nuevas tecnologías en un curso dictado en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, el 25, 26 y 27 de junio de 2015 respectivamente, en el marco de su exposición y refiriéndose a las tendencias de los medios online señaló que se estima que en 2025, en una década más, *“es inimaginable que puedan subsistir los medios en papel”*¹³.

*“Los entornos online rápidamente están desplazando la preferencia de consumo de las audiencias, esto pone en desequilibrio a los medios tradicionales con mayor o menor velocidad, pero el panorama parece irreversible, en algún momento todos los medios pasaran a ser digitales”*¹⁴.

En esa misma línea inforSE considera que en Bolivia, la divulgación de las acciones de RSE en la dimensión online irá madurando, especialmente en medios especializados en esta temática y la contribución para que los diferentes segmentos de la sociedad estén mejor informados despegará con mayor fuerza en un futuro no muy lejano, por eso, informes e indicadores como los que presentamos en esta oportunidad, son importantes para destacar lo que se está haciendo y anticipar las tendencias sobre la RSE y la importancia de la comunicación y difusión.

¹⁰ NOVARTIS –FORETICA. http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/247/estudio_novartis_foretica_rse_en_los_medios.pdf

¹¹ NOVARTIS –FORETICA. http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/247/estudio_novartis_foretica_rse_en_los_medios.pdf

¹² NOVARTIS –FORETICA. Pág. 4 http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/247/estudio_novartis_foretica_rse_en_los_medios.pdf

¹³ GALLO Julian, especialista argentino en periodismo y nuevas tecnología, es miembro de la Academia Nacional de Periodismo de Argentina y jugó un rol pionero en el uso del internet en su país. De hecho, en 1994 comenzó a trabajar en los primeros equipos de desarrollo de periodismo en línea.

¹⁴ GALLO Julian, ídem.

5.6.2. Análisis de noticias divulgadas a través de la plataforma virtual www.infoRSE.com.bo

Para dar a conocer en qué dicen que están accionando las empresas es preciso señalar que de 1.245 noticias difundidas por infoRSE entre el 1 de junio de 2013 y 31 de mayo de 2015 para el presente estudio sólo se analizaron 996.

Estas 996 noticias son las difundidas en el período 1 de enero de 2014 y 31 de mayo de 2015. De estas se tomaron en cuenta, 467 que son las que hacen referencia a las acciones que realizan las empresas y que tienen elementos de RSE.

Los elementos de RSE se entienden como las acciones que se pueden categorizar en distintos parámetros definidos para el análisis y que tienen un impacto en grupo de la población.

Tabla N° 1
Cifras de noticias difundidas a través del portal infoRSE

| | | | |
|------|-----|-----|---|
| 1245 | | | Noticias difundidas entre 01/06/2013 y 31 de 05/2015 |
| | 249 | | Noticias difundidas entre 01/06/2013 y 31/12/2013 |
| | 996 | | Noticias difundidas entre 01/01/2014 y 31/05/2015 |
| | | 467 | Contienen elementos de RSE (<i>empresas y entidades bolivianas</i>) |
| | | 282 | América Latina y el Mundo |
| | | 33 | Entrevistas y opinión |
| | | 175 | Municipales. Acciones en el marco de la norma |
| | | 24 | De ONG's y organismos de cooperación, sin alianza con empresas privadas |
| | | 15 | Acciones de Gobierno sin alianza con empresas privadas |
| | | | |
| | | 996 | Total de Noticias |

Fuente y Elaboración Propia

De las 996 noticias difundidas, sólo 467 contienen elementos de responsabilidad social empresarial o corporativa y sustentabilidad. Si bien el universo de notas difundidas con elementos de RSE, 467, parece ser pequeño, es también el reflejo de lo poco que están informando las empresas que hacen RSE y que divulgan sus acciones.

Cabe hacer notar que para este análisis, las 467 noticias difundidas corresponden a 100 empresas, entre públicas, privadas, organismos de cooperación internacional y Organismos No Gubernamentales (ONG), éstas últimas en alianza con privados. Otro dato relevante, es que el número de noticias divulgadas, en un 85% tienen contenidos provistos por las empresas a través de sus canales corporativos, es decir, unidades de comunicación, agencias de comunicación corporativa.

La explicación para lo antes mencionado, en Bolivia y a nivel global, es que *“la responsabilidad social aborda temáticas que tienen un alto impacto para el bienestar y el desarrollo de la sociedad. La posibilidad de incurrir potencialmente en polémicas y ataques reputacionales, como consecuencia de una comunicación proactiva en materia de responsabilidad social, hace a muchos profesionales de la sostenibilidad y la comunicación mantener un perfil de prudencia y conservadurismo respecto de estos temas”*¹⁵.

¹⁵ NOVARTIS –FORETICA. pág 12 http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/247/estudio_novartis_foretica_rse_en_los_medios.pdf

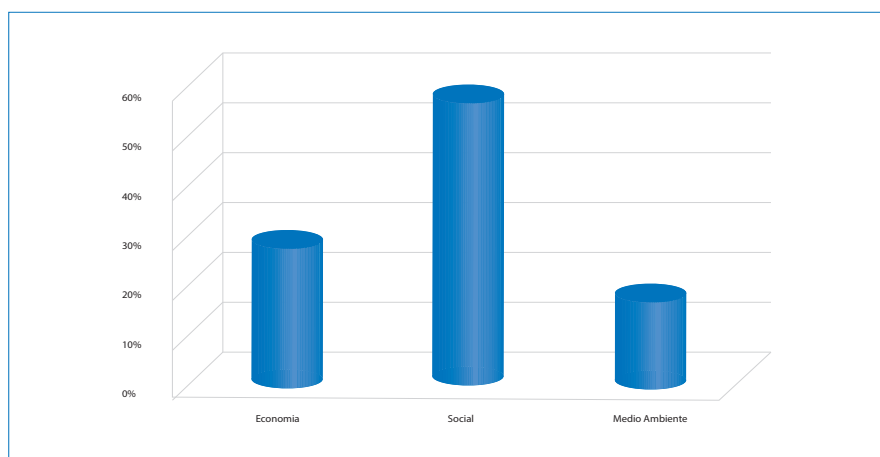
Sin embargo este aspecto también se plantea como un desafío para la prensa especializada en este tema y se trata de abrir a la RSE como fuente de información y divulgación en las coberturas diarias; sólo así, se podrá contribuir a la generación de contenidos, diferentes a los que proporcionan las empresas y que generalmente tienen enfoques neutro-positivos.

b. Perfil temático de los contenidos de RSE:

La metodología utilizada para lograr los indicadores toma en cuenta únicamente las noticias en cuyo contenido se destacan elementos de gestión de RSE. Como se verá más adelante, la promoción o publicidad de empresas con el componente RSE, reportes, opinión y entrevistas mereció una cuantificación separada. Dicho esto, el perfil temático de los contenidos de las noticias divulgadas con elementos de RSE en lo que dicen las empresas están invirtiendo son:

Gráfico N° 1
Campos en los que ejecutan acciones:

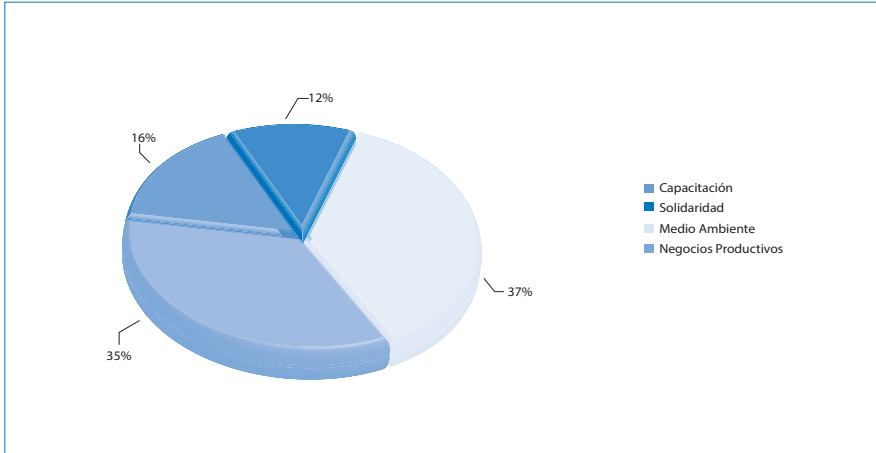
Económico: 27%
Social: 57%
Ambiental: 16%



Fuente y Elaboración: Propia

Gráfico N° 2
Rubros de las acciones

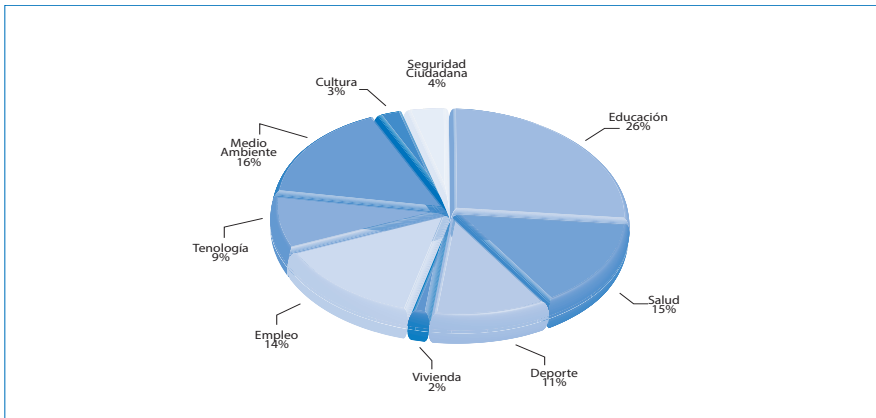
| | |
|----------------------|-----|
| Capacitación | 37% |
| Solidaridad | 35% |
| Medio Ambiente | 16% |
| Negocios Productivos | 12% |



Fuente y Elaboración: Propia

Gráfico N° 3
Sectores en los que tienen impacto:

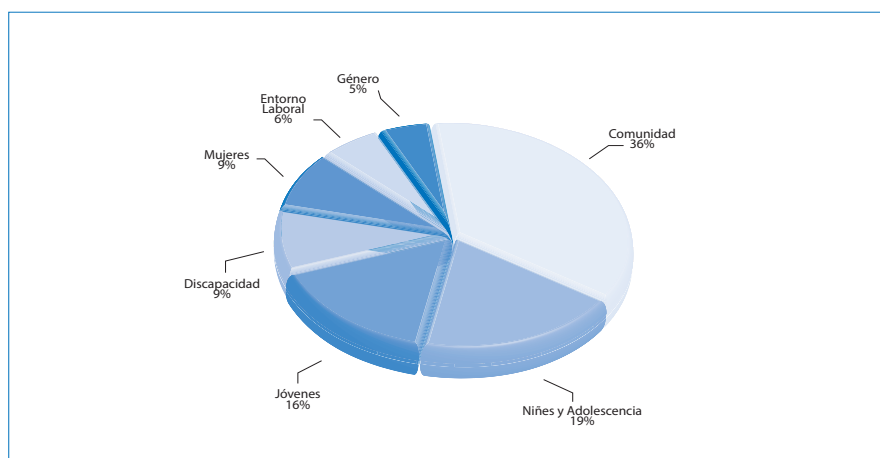
| | |
|---------------------|---------------------------------------|
| Educación | 26% |
| Salud | 15% |
| Deporte | 11% |
| Vivienda | 2% |
| Empleo | 14% |
| Tecnología | 9% |
| Medio ambiente | 16% (reciclaje 8% y agua 4% otros 4%) |
| Cultura | 3% |
| Seguridad Ciudadana | 4% |



Fuente y Elaboración: Propia

Gráfico N° 4
Impacto en población

| | |
|----------------------|-----|
| Comunidad | 36% |
| Niñez y Adolescencia | 19% |
| Jóvenes | 16% |
| Discapacidad | 9% |
| Mujeres | 9% |
| Entorno laboral | 6% |
| Genero | 5% |



Fuente y Elaboración: Propia

Para el análisis de las empresas que dan a conocer sus inversiones, a través de notas de prensa, es importante mencionar que estas fueron clasificadas en cuatro rubros:

- Extractivas (*mineras, hidrocarburos*)
- De servicios (telefónicas, las entidades de intermediación financiera,
- Productivas
- Académicas
- ONG y organismos de cooperación en alianzas con privados.
- Empresas Públicas en alianza con privados

5.6.3. Principales hallazgos

a. Ámbitos de la inversión

Inversión en el campo social 57%

En el 57% de las noticias difundidas, las empresas dan cuenta de acciones en el campo social: solidaridad, apoyo a los sectores de salud, educación, deporte, cultura, a través de alianzas estratégicas en seguridad ciudadana.

b. Inversión en el campo económico 27%

En este bloque están las empresas que informan sobre acciones que están destinadas a la creación de mano de obra, vía promoción de negocios productivos, autosustentables, o negocios inclusivos.

Inversión en medio ambientes 16%

Se han considerado las noticias que dan cuenta de acciones en favor del medio ambiente, incluyen capacitaciones, negocios relacionados con energía, cuidado de bosques, áreas protegidas, reciclaje, concursos que contribuyen a la preservación de especies entre otros.

c. Acciones en las que invierten

Total 47% Capacitación (*Educación y formación*)

Las empresas para mostrarse como socialmente responsables en 37% invierten en Capacitación: educación y formación a distintos grupos de interés o stakeholders.

Las empresas que invierten en Capacitación en negocios productivos y autosustentables son las extractivas, mineras, del sector hidrocarburos, productivas y organismos de cooperación internacional y ONG en alianza con empresas privadas.

La capacitación de estas empresas beneficia principalmente a los pobladores de las comunidades con las que tienen influencia. Ponen especial atención a la capacitación de mujeres y también de jóvenes. Asimismo se destaca la capacitación al entorno laboral, trabajadores y proveedores.

Para dar cumplimiento a la Ley de Servicios Financieros N° 393 y a la Resolución 220/2013 que regula la RSE, las Entidades de Intermediación Financiera (*EIF*) dan cumplimiento a programas de educación financiera.

Los programas de educación financiera, dependiendo de los bancos, están dirigidos a niños y niñas en las escuelas de distintas regiones del país, a jóvenes, mujeres, sectores productivos, micro, pequeños y medianos empresarios, dependiendo del perfil de la entidad financiera.

Solidaridad y Voluntariado 37%

La inversión en actividades de carácter solidario y de iniciativas dirigidas a promover el voluntariado, según las noticias difundidas a través de portal, ocupa el segundo lugar con 37%.

Entre estas acciones están las de recaudación de fondos para ayudar a familias de escasos recursos a resolver problemas de salud, educación, deporte, cultura, vivienda, entre otros.

Entre las empresas que realizan este tipo de acciones figuran las entidades de intermediación financiera, medios de comunicación, organizaciones de solidaridad, grupos de ciudadanos organizados.

Los principales beneficiarios de estas acciones son niños, y jóvenes que viven en casas de acogida, mujeres y otros grupos de escasos recursos.

Medio Ambiente 16 %

La información que se difunde sobre la inversión de las empresas en temas que toca el medio ambiente ocupa el tercer lugar con un 16%.

Las empresa que promocionan o informan sobre sus programas de RSE son las telefónicas, entidades financieras, extractivas, productivas, también están las organizaciones no gubernamentales y la cooperación internacional, en alianzas con el sector privado.

En este componente se incluyen temáticas sobre medición de huella de carbono, cuidado de los bosques, reciclaje, agua y prevención, entre otros.

d. Sectores en los que impactan

De acuerdo al análisis realizado, las acciones que ejecutan las empresas están destinadas a lograr un impacto en la Comunidad 36% sean están comunidades vinculadas a las áreas en las que trabajan las empresas o población en general donde se implementan las acciones.

El segundo grupo más importante para las empresas es la Niñez 21%, Jóvenes 17% y Mujer 11%, esté último principalmente relacionada a la lucha contra la violencia de género.

Un porcentaje importante de las acciones están dirigidas a las personas con distintas capacidades 9%. Este porcentaje cobra importancia, dado que la norma que regula las acciones de RSE del sector financiero propició que se den a conocer acciones realizadas en favor de este sector.

Además de las entidades financieras, implementaron distintos programas de apoyo y capacitación en favor de las personas con discapacidad, instituciones académicas, telefónicas, petroleras y del sector público.

Un 6% son noticias relacionadas a acciones que desarrollan las empresas, en favor de sus trabajadores, es decir el públicos interno, considerado el más estratégico en la gestión de una empresa.

e. RSE y Publicidad

Del total de las noticias difundidas y que se tomaron en cuenta para este análisis:

69% Son noticias con componente RSE como gestión.

31% Son noticias con componente de publicidad a partir de la RSE.

En este 31 % figuran las noticias que hacen referencia a premios, galardones que recibieron las empresas por las acciones de RSE que ejecutan en el país dado que están orientadas a visibilizar su imagen institucional.

f. Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas para la ejecución o implementación de programas de RSE, en el último año ha tomado un interesante rumbo y se muestra, en las notas de prensa difundidas como el camino que las empresas han tomado para lograr que muchas de sus acciones sociales pasen a tener el componente de sostenibilidad y con ello incluir los temas en su modelo de gestión con impactos medibles. Las alianzas estratégicas, que visibilizan las empresas, involucran a distintos actores:

- Empresas privada-ONG- comunidad.
- Empresa privada-gobierno local o departamental – comunidad.
- Empresa privada- cooperación internacional-gobierno local o departamental y comunidad beneficiaria.

g. Comunicación y Reportes de RSE

Hasta antes del 30 de abril de 2015, fecha límite para la presentación de los primeros informes de RSE a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) establecido en el Reglamento de RSE para las Entidades Financieras sólo 5 empresas, gestionaron la difusión de notas de prensa con información de la publicación de balances que incluían un reporte de sus acciones de RSE.

Luego del 30 abril la mayoría de los bancos denominados Múltiples, dieron a conocer que habían presentado sus informes a la ASFI, en el marco de la calificación que habían obtenido en Desempeño Social, también exigido por la norma.

Aún está pendiente un seguimiento más detallado de los estándares nacionales o internacionales utilizados para la elaboración de los mismos y para comunicar los impactos.

g. Comunicación en la gestión de la RSE

Sandra Orjuela de la Universidad Monteávila de Venezuela en un artículo publicado el año 2011 al referirse a la comunicación en la gestión de la RSE señala que una *“una organización comunica de forma implícita (exposición de sus acciones y prácticas) y explícita (discurso y/o reflexión consciente sobre la RSE). Comunica al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar; por ello es vital que se tome conciencia de la importancia que tiene una alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de la misma RSE ya que se alimentan entre sí. No hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves”*.

Alineada con esta reflexión, infoRSE es una empresa de comunicación cuya misión es “ser el espacio de referencia periodística y de producción de contenidos noticiosos especializados en RSE y Sustentabilidad; comprometidos con el desarrollo del país y que contribuyan al cambio social.

5.6 AESA Ratings: Resultados de la Calificación de Desempeño de Responsabilidad Social Empresarial en Entidades de Intermediación Financiera ¹⁶

5.6.1. Contexto

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una concepción reciente en el sector financiero y empresarial boliviano, que progresivamente comienza a constituirse en un elemento estratégico del negocio, esencial para la diferenciación, liderazgo y excelencia en la gestión empresarial.

La RSE se define como la integración voluntaria en las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y con otros grupos de interés. La RSE implica un comportamiento transparente y ético que contribuye al desarrollo sostenible de la empresa, de la sociedad y del medio ambiente.

Por otra parte, el marco normativo boliviano, constituido por la Ley 393 de Servicios Financieros y Reglamentos relacionados, establece que las Entidades de Intermediación Financiera (EIF) deben cumplir la *“función social”* de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza, y la exclusión social y económica de la población. Asimismo, este marco normativo determina explícitamente lineamientos de protección del consumidor financiero, promueve una mayor transparencia de la información proporcionada por la EIF y establece la responsabilidad de desarrollar esfuerzos sistemáticos de educación financiera.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) también define la obligatoriedad de presentar una calificación de Desempeño de RSE para la gestión 2014. Es importante mencionar que este marco normativo debe ser reglamentado, por lo que se espera una Resolución específica de parte de ASFI.

¹⁶ AESA RATINGS Calificadora de Riesgo asociada a Fitch Ratings

Autor : Lic. Claudia Ballesteros Ocampo, Directora de Análisis de Desempeño Social

Colaboradores: Lic. Cecilia Pérez Ordoñez, Directora General de Análisis; Lic. Fabiola Yáñez

Contactos: claudia.ballesteros@aesa-ratings.bo, cperez@aesa-ratings.bo, fabiola.yanez@aesa-ratings.bo

www.aesa-ratings.bo

En este contexto, AESA Ratings diseñó una Metodología de Calificación de Desempeño de RSE alineada a estándares internacionales (*SPTF, Protección al Cliente, etc.*), adaptada al mercado boliviano y a los diferentes tipos de EIF (*Bancos Múltiples, Bancos PYMEs, Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas, Entidades Financieras de Vivienda e Instituciones Financieras de Desarrollo*).

Este documento presenta de manera sintética, la evidencia empírica, los resultados y las tendencias en la implementación de programas de RSE derivadas de la aplicación de la Metodología de Calificación especializada en RSE a 22 Entidades de Intermediación Financiera (EIF).

5.6.2. Metodología de Calificación de Desempeño RSE (DRSE)

La Metodología de Calificación de Desempeño de RSE (DRSE) adopta un enfoque integral de valoración de programas de RSE en las EIF. Toma en cuenta los últimos avances en los temas de desempeño social y RSE, y se basa en los estándares universales como la ISO 26000, el Social Performance Task Force (SPTF) y otros lineamientos internacionales, entre los que destaca los Principios de Protección al Cliente y los lineamientos de Gobierno Corporativo de la CAF.

La Metodología está integrada por cuatro (4) áreas de evaluación que incluye el análisis de 13 factores clave de calificación¹⁷. A continuación, se describen sintéticamente las áreas:

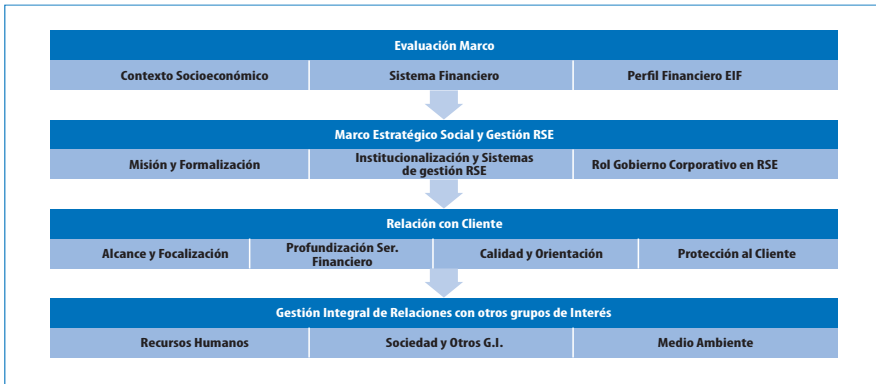
- **Evaluación Marco:** Analiza el entorno socioeconómico, la situación del sistema financiero y las características fundamentales de la EIF. De esta manera, se establece el contexto general de operación de la EIF y se determina en términos generales el perfil financiero, la gestión integral de riesgos y la sostenibilidad financiera de la EIF.
- **Marco Estratégico Social y Gestión de RSE:** Evalúa si el programa de RSE se basa en una concepción estratégica, si se encuentra articulado al Plan Estratégico Institucional y si se traduce en objetivos, indicadores y metas concretas, es decir, si la EIF tiene una operación estratégica y coordinada para cumplir objetivos sociales vinculados a su modelo de negocios. Evalúa el grado de institucionalización de RSE, la alineación de los productos y servicios con la estrategia, y la gestión transversal de RSE. Asimismo, valora las herramientas para la gestión de RSE y los sistemas de soporte para el monitoreo de cumplimiento de metas sociales. Finalmente, valora en el análisis del rol del Gobierno Corporativo el compromiso del Directorio con la estrategia social y la supervisión del cumplimiento de metas sociales.
- **Relación con el Cliente:** Analiza el alcance, cobertura, focalización, profundización de los servicios financieros, atención con calidad y protección al cliente. Se incorpora una valoración integral y exhaustiva de protección al cliente que abarca sobreendeudamiento, transparencia, precios responsables, políticas y prácticas de cobranza de deuda, y gestión de reclamos.
- **Gestión integral de la relación con Otros Grupos de Interés:** Evalúa las políticas y la implementación de programas de RSE de la EIF con sus empleados, con la sociedad en general y con el medio ambiente.

Este factor clave, valora la adopción de un comportamiento socialmente responsable mediante la integración de ética y transparencia en la gestión, las políticas de respeto a derechos humanos y las políticas de financiamiento ético, y contra el lavado de dinero. En el marco de la gestión de relaciones con la sociedad, evalúa la identificación y priorización de grupos de interés, los mecanismos de diálogo e interacción con dichos grupos, y los procesos de comunicación. Complementariamente, valora las actividades de filantropía dirigidas a grupos vulnerables de la sociedad.

¹⁷ AESA RATINGS (2014) "Metodología de Calificación de Desempeño de Responsabilidad Social Empresarial".

Las 4 áreas mencionadas y los 13 factores claves de evaluación relacionados, se presentan a continuación:

Cuadro N° 5
Metodología AESA Ratings

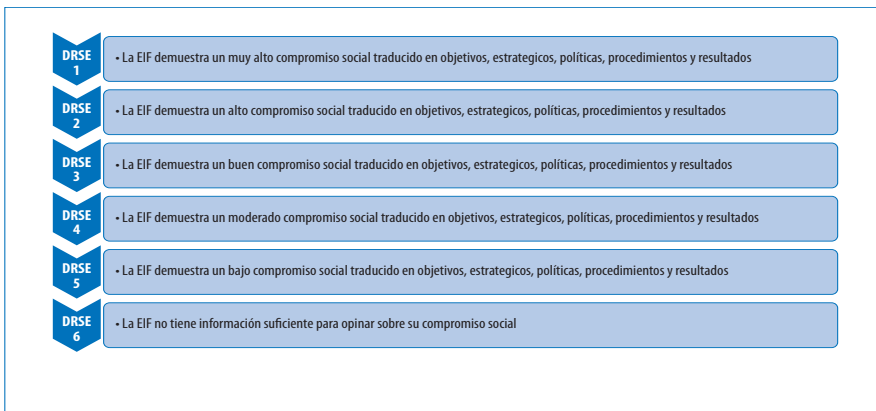


Fuente y Elaboración: Propia

La Metodología de AESA Ratings adopta un enfoque integral para la calificación y tiene un balance adecuado entre valoración de la conducta socialmente responsable, relación con el cliente e inclusión financiera, y gestión de relaciones con grupos de interés. El análisis de los factores de evaluación se refleja en un “Scorecard de Desempeño de RSE” conformado por 108 indicadores (*cuantitativos y cualitativos*) que sistematizan la valoración de atributos en: muy fuerte, fuerte, adecuado, débil e inadecuado. Finalmente, se aplica una ponderación predeterminada para la asignación de un puntaje que se traduce en la Calificación.

La asignación de la Calificación refleja el hecho de que los factores de evaluación generalmente están interconectados por lo que el proceso analítico de AESA Ratings es holístico. Adicionalmente, el proceso analítico es comparativo ya que el Comité de Calificación, toma en cuenta la relatividad de las calificaciones entre las EIFs. La escala de calificación está compuesta por 6 categorías que valoran el compromiso social traducido en objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y resultados. A continuación, se presenta la escala actualizada:

Cuadro N° 6
Calificaciones de Desempeño



Fuente y Elaboración: Propia

Cada nivel de calificación contiene un modificador “+”, “y” y “-” para indicar un estado relativo dentro de cada categoría

En relación al proceso, AESA Ratings basa su reporte en un análisis exhaustivo de toda la información proporcionada directamente por la EIF, basada en un requerimiento común de datos, información recolectada mediante entrevistas a personal ejecutivo, mandos medios y personal operativo, en visitas de campo e información relevante de entidades gremiales, e instituciones especializadas.

En concordancia con las políticas de AESA Ratings y replicando las buenas prácticas de análisis de riesgo crediticio, un Comité de Calificación conformado por 7 personas (*tres son profesionales externos con amplia trayectoria nacional e internacional*) que asignan por consenso la Calificación de DRSE a la EIF y avalan la objetividad y transparencia del proceso.

5.6.3. Resultados

AESA Ratings otorgó 22 Calificaciones de DRSE con corte al 31 de Diciembre de 2014. En concordancia con la clasificación de las EIFs utilizada por ASFI, las Calificaciones se otorgaron a:

- 5 Bancos Múltiples (*BM*)
- 2 Bancos PYMEs (*BP*)
- 2 Instituciones Financieras de Desarrollo (*IFD*)
- 13 Cooperativas de ahorro y crédito (*COOP*)

Dado el conjunto diverso de EIFs analizadas, diferentes modelos de negocio, variedad de articulación de RSE a la estrategia empresarial, diferente fase de madurez en los esfuerzos de inclusión financiera y gestión de relaciones con grupos de interés, AESA Ratings considera que los resultados son representativos del estado de situación del sistema financiero boliviano en cuanto a RSE se refiere.

En el siguiente cuadro se muestran las calificaciones obtenidas por los diferentes tipos de EIFs, es decir las Calificaciones de DRSE traducidas en objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y resultados de IFDs, Bancos PYME, Bancos Múltiples y Cooperativas.

Tabla N° 2
Calificaciones EIFs

| Calificación | Categoría | IFDs | Bancos PYME | Bancos Múltiples | Cooperativas | TOTAL | % |
|--------------|------------------------------------|------|-------------|------------------|--------------|-------|------|
| DRSE 1 | Muy Alto Compromiso Social | | | | | 0 | 0% |
| DRSE 2 | Alto Compromiso Social | 1 | 1 | | | 2 | 9% |
| DRSE 3 | Buen Compromiso Social | 1 | 1 | 5 | 8 | 15 | 68% |
| DRSE 4 | Moderado Compromiso Social | | | | 5 | 5 | 23% |
| DRSE 5 | Bajo Compromiso Social | | | | | 0 | 0% |
| DRSE 6 | No tiene Información suficiente | | | | | 0 | 0% |
| | TOTAL | 2 | 2 | 5 | 13 | 22 | 100% |
| | Calificación promedio por tipo EIF | 7.6 | 6.8 | 5.6 | 4.9 | 5.6 | |

Fuente y Elaboración: Propia

Este documento confirma la hipótesis de que el sistema financiero boliviano se encuentra en una fase inicial de construcción de negocios sustentables y muestra una evolución gradual de la concepción de RSE e implementación de programas integrales.

En este sentido, la calificación de DRSE3 fue asignada al 68% y la calificación de DRSE4 se asignó a 23% de las EIFs respectivamente, demostrando un “*Buen y Moderado Compromiso Social*” traducido en objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y resultados¹⁸.

Por otra parte, la calificación de DRSE2 fue asignada a solo 9% de las EIFs demostrando un “*Alto Compromiso Social*” traducido en objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y resultados.

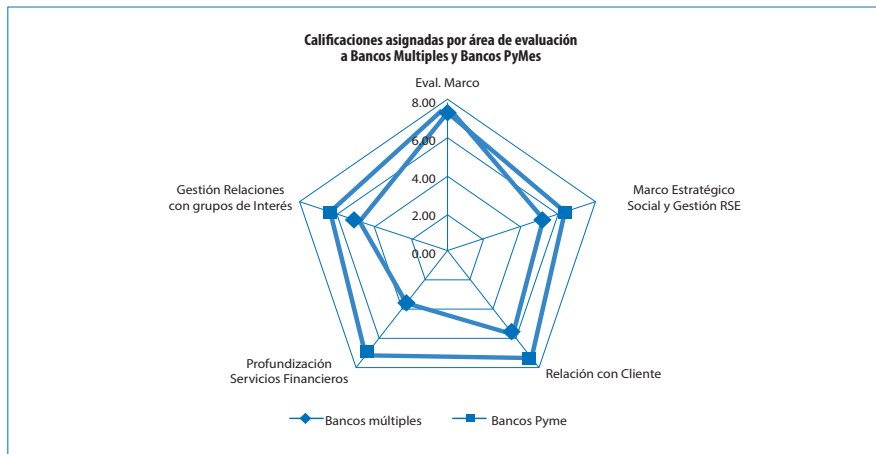
Dada la diversidad de EIFs analizadas, este documento presenta conclusiones por tipo de institución para facilitar la interpretación de resultados e identificar tendencias y patrones en los sub-sectores analizados.

5.6.3.1 Bancos Múltiples (BM)

La misión de los Bancos Múltiples (BM), por ser bancos comerciales, no refleja intenciones sociales; sin embargo, en algunos casos ya se observa una concepción estratégica de RSE y una mayor articulación a su estrategia de negocios. Los BM muestran una institucionalización gradual de los programas de RSE, compromiso parcial del personal y los programas con mayor antigüedad cuentan con una institucionalización más avanzada y con mecanismos de diálogo con los grupos de interés.

En general, los BM circunscriben la medición de indicadores sociales a nivel de actividad o proyectos específicos de RSE, por lo que no se definen indicadores sociales a nivel de resultados e impacto. Son limitados los BM que elaboran una matriz de metas e indicadores sociales completos que formen parte del cuadro de mando integral u otra herramienta utilizada para dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional. Adicionalmente, la mayoría de BM implementan acciones específicas de RSE enfocados en diferentes grupos de interés. De igual manera, presentan diferentes grados de compromiso social apropiado por todo el personal, por la reciente implementación de los programas de RSE, traducido en un enfoque transversal de RSE en desarrollo.

Cuadro N° 6
Calificaciones asignadas por área de evaluación a Bancos Múltiples y Bancos PyMes



Fuente y Elaboración: Propia

¹⁸ AESA RATINGS (2015) “Sistematización de resultados de calificaciones de desempeño de Responsabilidad Social Empresarial para entidades de intermediación financiera”.

En relación a la Gestión de RSE, de manera progresiva, se evidencia el uso de herramientas especializadas de diagnóstico de RSE como la ISO 26000, la herramienta de negocios sustentables de ETHOS, el mapeo de riesgos y oportunidades sociales. Asimismo, algunos BMs avanzan con la cuantificación de indicadores en las dimensiones económica, social y medioambiental, y paulatinamente aplican la metodología de Global Reporting Initiative (GRI)¹⁹ para la elaboración de Reportes de Sostenibilidad (*Memorias de RSE*).

En relación con el cliente, los BMs muestran un fuerte alcance en Puntos de Atención Financiera (PAFs) a nivel nacional con adecuados indicadores de prestatarios atendidos. En relación a la distribución de la cartera por tipo de crédito, la muestra analizada mantiene una participación significativa de cartera empresarial de 31%, cartera para PYMEs de 25%, creciente cartera de microcrédito de 11% y créditos de consumo de 8%.

La actual regulación financiera define niveles mínimos de cartera que las EIF están obligadas a cumplir, con el objeto de priorizar la asignación de recursos con destino a vivienda de interés social y al sector productivo principalmente en los segmentos del micro, pequeña y mediana empresa rural y urbana, artesanos y organizaciones económicas comunitarias. En consecuencia, se observa una creciente cobertura del sector productivo en la cartera de los BMs. Por otra parte, si bien se cumplen las metas de bancarización aún se evidencian atributos débiles en la cobertura de áreas rurales.

Los BMs, de manera progresiva, están adoptando esfuerzos de inclusión financiera en la otorgación de créditos y en la prestación de servicios auxiliares financieros. En la otorgación de créditos destacan la incorporación de créditos agropecuarios estructurados, la apertura creciente de unidades especializadas en microcrédito (*downgrading*), el diseño de productos especializados para banca joven y la incorporación inicial de garantías no convencionales. A pesar de los esfuerzos realizados, aún mantienen atributos débiles en la profundización de servicios financieros.

Asimismo, los BMs desarrollan acciones de inclusión en la prestación de servicios auxiliares financieros. Destaca la suscripción de contratos de corresponsalía no financiera que permite la expansión de cobertura de servicios financieros de calidad a la población base de la pirámide, alianzas estratégicas para brindar servicios de pago móvil a través del producto TIGO MONEY y la innovación mediante el diseño de canales alternativos de atención al cliente (*Banca móvil, banca por internet*), entre otros.

La gestión integral de relaciones con grupos de interés abarca el análisis de la adopción de una conducta socialmente responsable, en los mecanismos de diálogo e interacción con grupos de interés, en la gestión de recursos humanos, talento humano y manejo de diversidad e igualdad de oportunidades, y en la gestión integral de relaciones con la sociedad.

En la gestión de recursos humanos se observan variaciones significativas entre los BMs. En la muestra analizada, el 40% obtiene una calificación con atributos “*fuertes*” por lo que se observa la adopción de políticas adecuadas de recursos humanos que sustentan un ambiente laboral que promueve igualdad de oportunidades y equidad de género; demuestran una política de compensaciones competitiva con una definición de salarios transparente, estableciendo con claridad los componentes de la remuneración y una estructura de incentivos razonable para el área comercial. La tasa de rotación de personal es moderada (26%) y adecuadas estadísticas en equidad de género donde la participación femenina alcanza al 48%. En contraposición, el 60% de los BM tienen atributos “*adecuados*” y “*débiles*” con oportunidades de mejora para la gestión del talento y mecanismos de dialogo con empleados.

¹⁹ Global Reporting Initiative (2013) “*Guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad*”.

En la relación con otros grupos de interés, existen avances importantes en la adopción de una conducta socialmente responsable. Mecanismos de diálogo e interacción con grupos de interés se encuentran en proceso de construcción y fortalecimiento. Finalmente existen crecientes esfuerzos para contribuir al desarrollo de la comunidad con proyectos de RSE orientados a grupos vulnerables y comunidad.

Se destacan los esfuerzos de educación financiera existiendo un enfoque heterogéneo, con diferente grado de madurez y profundidad. Algunas EIFs desarrollaron programas integrales de educación financiera, dirigiéndose a todos los segmentos donde operan, orientado a brindar información clara y transparente para mejorar el manejo de conceptos, productos y servicios. En contraposición, otras EIFs ejecutan actividades aisladas de educación financiera motivadas fundamentalmente por el cumplimiento de la normativa, enviando reportes anuales al regulador.

El escaso desarrollo de gestión de riesgos medioambientales internos y externos, es un aspecto sistémico con fuertes debilidades que muestra la evolución gradual de la concepción de RSE en BMs.

5.6.3.2 Bancos PYMES (BPs)

AESA Ratings calificó el DRSE de 2 Bancos PYMES (BPs) de características distintas, diferentes modelos de negocios y criterios de focalización, y con diferente grado de madurez en la implementación de sus programas integrales de RSE.

Los BPs tienen una avanzada concepción estratégica de RSE que se encuentra estrechamente vinculada a su estrategia de negocios y adoptan esfuerzos maduros para promover inclusión financiera. Se observa un proceso de institucionalización más avanzado y un compromiso social con mayor grado de apropiación por el personal ejecutivo y operativo. Asimismo se observa mayor consistencia entre la misión, los objetivos estratégicos y la medición de indicadores. Sin embargo, se encuentran en proceso de fortalecimiento de la medición de indicadores a nivel de resultados e impacto en las dimensiones social y ambiental.

De manera progresiva, se evidencia el uso de herramientas especializadas de diagnóstico de RSE como el ISO 26000 y el mapeo de riesgos, y oportunidades sociales. Asimismo, todos los BPs de la muestra elaboran sus Reportes de Sustentabilidad utilizando la metodología del Global Reporting Initiative que contribuyen a una mayor transparencia en la comunicación de resultados y el fortalecimiento de los mecanismos de diálogo con grupos de interés. Por otra parte, la antigüedad de programas de RSE junto a algunas debilidades en gestión de RSE deriva en la valoración del enfoque transversal con atributos “*adecuados*”.

En la gestión 2014 no cuentan con herramientas de medición de cambios socioeconómicos a nivel de cliente y se encuentran en proceso de fortalecimiento de sistemas de información específicos que soporten el seguimiento de metas e indicadores sociales. Adicionalmente, se observa que los mecanismos de diálogo con los grupos de interés se encuentran en proceso de construcción.

Los BPs analizados adoptan un modelo de negocios inclusivo demostrando una amplia diversificación geográfica y una red de agencias operando a nivel nacional. Son entidades especializadas y robustas en la otorgación de microcrédito y con una creciente orientación al segmento PYME. En la muestra analizada, se observan criterios de focalización claramente establecidos, sistemas de información robustos para monitoreo de su focalización y esfuerzos para incrementar responsablemente su participación en créditos productivos.

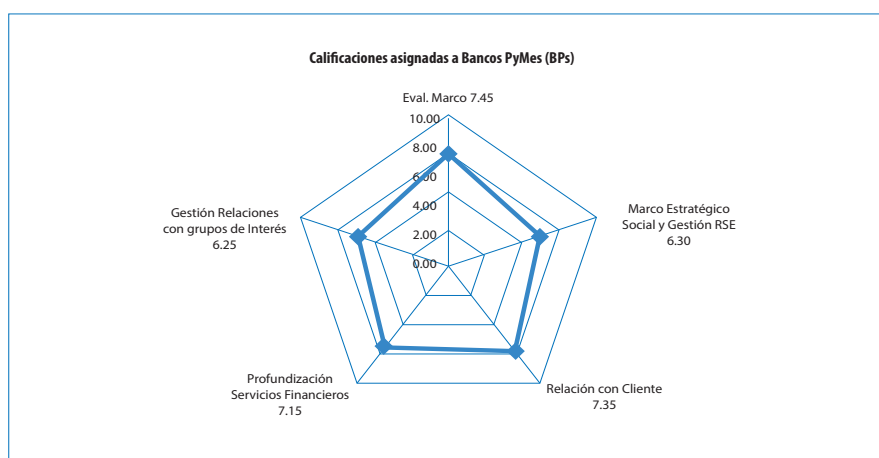
En el marco de sostenibilidad financiera, se caracterizan fundamentalmente por una oferta integral de productos que promueven la inclusión financiera, ofreciendo soluciones simples y accesibles que combinan dinamismo, innovación y buena atención al cliente.

Los BPs realizan esfuerzos institucionales consistentes para el desarrollo de productos financieros acordes a las necesidades de sus segmentos meta que abarcan productos de crédito, ahorro y micro-seguros, por lo que asumen un rol importante en el desarrollo de herramientas valiosas de inclusión financiera y en la promoción de la cultura de ahorro.

Estos actores históricamente han desarrollado una experiencia valiosa en el diseño y la valoración de garantías no convencionales en la colocación de cartera debidamente garantizada, manteniendo un equilibrio entre sostenibilidad financiera y profundización. En la muestra, el rango de colocación de cartera con este tipo de garantías oscila entre el 16% al 30% para la gestión 2014.

Los BPs analizados presentan atributos adecuados en prevención del sobre-endeudamiento, transparencia, precios responsables y gestión de reclamos. Se observan algunas debilidades en prácticas de cobranza de deuda debido a la reciente institucionalización de prácticas de cobranza y la aplicación no uniforme de prácticas de recuperación de créditos y el monitoreo no sistemático del cumplimiento de dichas prácticas.

Cuadro N°7
Calificaciones Asignadas a Bancos PyMes (BPs)



Fuente y Elaboración: Propia

En relación a la gestión de relaciones con grupos de interés, los BPs muestran políticas adecuadas de recursos humanos que promueven la igualdad de derechos, respeto a la diversidad, equidad de género y mecanismos de diálogo con empleados en proceso de fortalecimiento. El sector de microfinanzas se caracteriza por una alta movilidad de su personal, observándose un crecimiento en espiral del personal de Front-Office. En consecuencia, se observan elevados niveles de rotación de personal concentrados en los Asesores de Crédito. Finalmente, es importante señalar que existen oportunidades de mejora para medición de satisfacción del personal y comprender las causas de su deserción.

En la gestión integral de relaciones con los grupos de interés, los BPs muestran progresos en el cumplimiento de la normativa boliviana de control y prevención de lavado de dinero y legitimación de ganancias ilícitas de la UIF, y en la adopción de una conducta socialmente responsable.

De manera similar al sistema financiero, concentran sus esfuerzos en educación financiera. Muestran una integración sinérgica de programas de educación financiera orientado a las necesidades específicas de sus nichos de mercado, población que por su perfil socioeconómico, requiere el diseño de programas especializados para cubrir el déficit de conocimientos para acceso al crédito y la promoción de la cultura de ahorro.

En la muestra, se observa grandes diferencias en la gestión medioambiental. Por una parte, el primer BP muestra atributos fuertes en gestión medioambiental debido a que cuenta con una política específica de medio ambiente, impulsa una gestión integral y transversal medioambiental, gestiona riesgos medioambientales internos y coloca cartera con el producto de “Crédito Ecológico”. En contraposición, el segundo BP aún mantiene atributos débiles en su gestión de riesgos medioambientales internos y externos.

5.6.3.3 Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs)

AESA Ratings calificó el desempeño de RSE de 2 Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) con diferentes propuestas de valor para la prestación de servicios financieros, variedad de modelos de articulación de RSE a su estrategia empresarial, fase madura en sus esfuerzos de inclusión financiera, gestión diferenciada de relaciones con grupos de interés y diferente nivel de avance en la gestión de desempeño social.

La primera IFD tiene una combinación de crédito individual y bancos comunales con fuerte enfoque de género en la prestación de servicios financieros. La segunda IFD otorga fundamentalmente crédito individual al sector productivo, con una creciente diversificación de microcrédito orientado al sector de comercio y servicios. En consecuencia, la muestra está conformada por IFDs con especializaciones diferentes.

Las IFDs asumen por su naturaleza un enfoque social, un marco estratégico social más avanzado y fuertemente articulado a su estrategia de negocios. Tienen mayor antigüedad en sus programas de DRSE que derivan en una mayor madurez y el logro de mejores niveles de desempeño en las dimensiones económico y social. Se observa un proceso de institucionalización más avanzado y un compromiso social apropiado por personal ejecutivo, mandos medios y personal operativo.

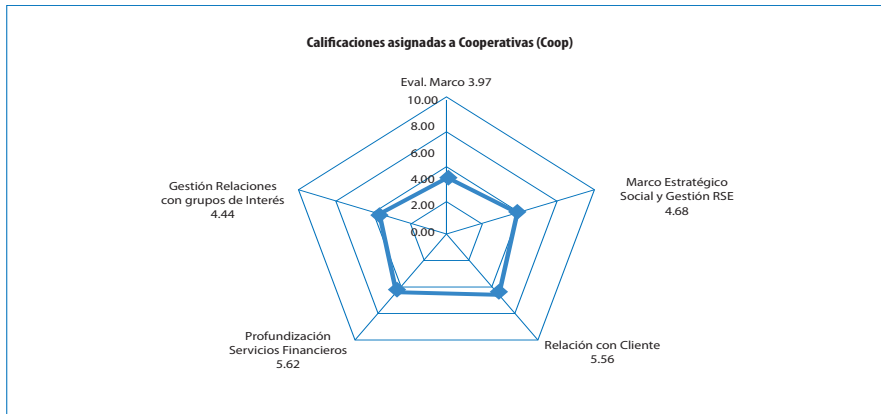
En el factor de gestión, las IFDs aplican progresivamente herramientas de desempeño social, fundamentalmente la de Auditoría Social de la Red CERISE, Progress Out of Poverty Index (PPI)²⁰ para medir cobertura de pobreza en su clientela meta, entre otros. Es importante mencionar, que la primera IFD tiene una gestión de desempeño social muy avanzada, con una combinación especializada de herramientas de desempeño social que abarcan evaluaciones de impacto y cobertura de pobreza en diferentes momentos del tiempo. Por otra parte, la segunda IFD muestra una gestión de desempeño social en una etapa intermedia de madurez.

Las IFDs se caracterizan por la prestación de servicios financieros articulados con servicios de desarrollo en el marco de un mandato social. Las IFDs analizadas diseñaron tecnologías financieras especializadas en microcrédito dirigidas a atender las necesidades de segmentos sociales rurales y periurbanos, con criterios de focalización claramente establecidos (*género, sector productivo agropecuario, entre otros*). Se observa un profundo conocimiento del perfil socioeconómico del cliente y una adecuación de productos, servicios y canales de distribución que responden a las necesidades diferenciadas de los mismos. Asimismo, se observa un fuerte alcance de PAFs a nivel nacional y una alta concentración en área rural, alcanzando objetivos financieros y sociales de manera simultánea (*doble parámetro mínimo*). En consecuencia, poseen atributos fuertes en alcance, focalización y profundización de servicios financieros.

²⁰ Esta herramienta de la Fundación Grameen, utiliza un reducido grupo de indicadores objetivos, simples y fácilmente observables para estimar el grupo de clientes que se encuentran por debajo de la línea de pobreza nacional.

En términos de gestión de recursos humanos, las IFDs analizadas muestran atributos adecuados debido a que tienen políticas adecuadas de recursos humanos que promueven la igualdad de derechos, respeto a la diversidad, equidad de género y mecanismos de diálogo con empleados en proceso de fortalecimiento. Este sub-sector se caracteriza por una alta movilidad del personal concentrada en personal de Front-Office.

Cuadro N° 8
Calificación asignadas a Cooperativas (Coop)

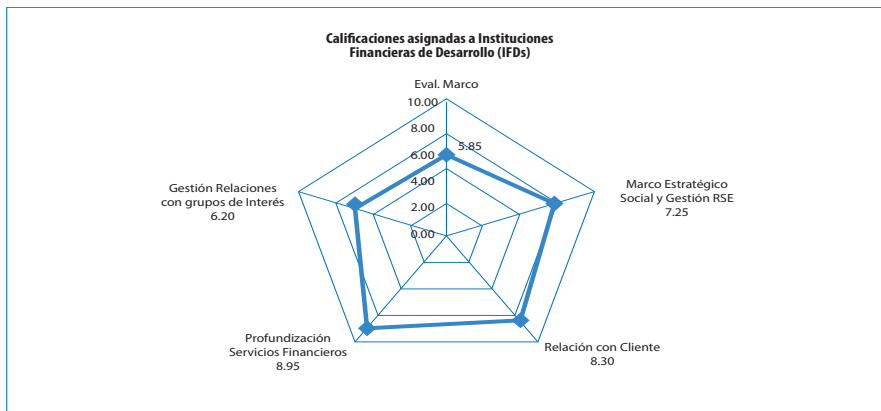


Fuente y Elaboración: Propia

En la gestión integral de relaciones con otros grupos de interés, se considera que existen avances importantes en la adopción de una conducta socialmente responsable. Los mecanismos de diálogo e interacción con grupos de interés se encuentran en proceso de construcción y fortalecimiento. Finalmente existen crecientes esfuerzos para contribuir al desarrollo de la comunidad con proyectos de RSE orientados a grupos vulnerables y la comunidad. Finalmente, se observan debilidades en la gestión de riesgos medioambientales internos y externos, ya que se encuentran en una fase inicial de concientización del personal e implementan actividades aisladas internas como el reciclaje de papel y otros.

5.6.3.4 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPs)

Cuadro N° 9
Calificación asignada a Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs)



Fuente y Elaboración: Propia

La misión en las Cooperativas (COOPs) refleja intenciones sociales claras. Sin embargo, se observan diferentes grados de avance en su concepción e implementación estratégica de RSE. En la mayoría de las (COOPs) analizadas aún se observa una concepción estratégica de RSE con atributos débiles debido a que se encuentran en un punto de partida.

Las COOPs muestran una institucionalización parcial y se evidencia que aquellas que iniciaron más temprano sus programas de RSE cuentan con una institucionalización más avanzada. No se observa la medición sistemática de indicadores sociales, evidenciando escasos avances de medición de resultados en las dimensiones económica, social y medioambiental. En el factor de gestión de RSE, se observan grandes brechas y debilidades por encontrarse en una etapa temprana de implementación de herramientas especializadas, siendo más común la aplicación de diagnóstico del Instituto ETHOS.

Las COOPs muestran un alcance a nivel regional y local, con una alta concentración de operaciones en ciudades intermedias y áreas rurales. Dada su naturaleza jurídica, están autorizadas para realizar operaciones de intermediación financiera con sus socios y el público, excepto la otorgación de créditos que pueden ser realizadas únicamente con sus socios. Se observa una especialización y amplia experiencia en la otorgación de créditos de consumo, con una incorporación gradual de microcrédito. En relación a la distribución de la cartera por tipo de crédito, la muestra analizada mantiene una participación significativa de créditos de consumo que asciende a 38%, creciente cartera de microcrédito de 35% y otros tipos de crédito de 37%. Poseen criterios de focalización menos desarrollados que los BPs e IFDs y atienden fundamentalmente a segmentos de clientes de la base de la pirámide. Los esfuerzos de inclusión financiera están supeditados al cumplimiento de la norma.

La gestión integral con otros grupos de interés, se ve claramente debilitada, principalmente por una gestión de recursos humanos poco desarrollada y orientada únicamente a la administración y control de personal; no se identifica una gestión de incentivos adecuada, diferenciándose de esta manera con el resto de EIFs. La tasa de rotación se encuentra por debajo del 1% y cuentan con adecuados indicadores de equidad de género.

En relación con otros grupos de interés, se destacan múltiples esfuerzos en acciones filantrópicas en beneficio de la sociedad en su conjunto. Por otro lado, en cumplimiento a la norma, todas han desarrollado programas de educación financiera elaborando informes periódicos con el resultado de su cumplimiento.

La deficiencia en gestiones medio ambientales no es la excepción dentro de las COOPs, donde se observan debilidades internas y externas en la concepción e implementación de políticas medio ambientales.

5.6.4. Conclusiones

Este documento confirma la hipótesis de que el sistema financiero boliviano se encuentra en una fase inicial de construcción de negocios sustentables, una evolución gradual de la concepción de RSE e implementación de programas integrales. En este sentido, la calificación de DRSE3 fue asignada al 68% y la calificación de DRSE4 fue asignada al 23% de las EIFs respectivamente, demostrando que tienen un *“Buen y Moderado Compromiso Social”* traducido en objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y resultados.

Comparativamente, las IFDs obtuvieron el puntaje promedio más alto, mostrando madurez en su Marco Estratégico Social, una combinación más avanzada de herramientas de desempeño social. Los BPs ocupan el segundo lugar en la calificación global, adoptando un enfoque de RSE para el cumplimiento de su función social y muestran una madurez creciente en sus programas de RSE. Los BMs, se encuentran en una posición intermedia en las calificaciones globales asignadas debido al nivel intermedio de madurez en los programas integrales de RSE, presentando oportunidades de mejora en la aplicación de herramientas especializadas de RSE e inclusión financiera. Finalmente, el grupo de

COOPs se encuentran en la parte inferior de las calificaciones asignadas debido a que se encuentran en una etapa temprana de implementación de los programas de RSE.

La evaluación del Marco Estratégico Social confirma que existen avances de diferente grado en la concepción estratégica de RSE y una mayor articulación de los programas de RSE a la estrategia de negocios en las EIFs. Se observan procesos de institucionalización en proceso de fortalecimiento y mayores debilidades en gestión de RSE, por la aplicación inicial de herramientas especializadas en RSE y la medición parcial de resultados logrados.

La valoración de la “*Relación con cliente*” es un área de evaluación fundamental y plenamente normada que presenta criterios de alcance, focalización y profundización de servicios financieros de diferente grado, donde BPs e IFDs muestran atributos fuertes. En relación al alcance y focalización, se observa que los criterios de focalización dependen del modelo de negocios adoptado y existen grandes diferencias en profundización de servicios financieros.

En relación a la gestión de recursos humanos, con variaciones significativas, las EIFs calificadas presentan políticas adecuadas, un ambiente laboral que promueve igualdad de oportunidades y equidad de género, compensaciones competitivas y salarios transparentes. En la gestión integral de relaciones con grupos de interés, se observa mecanismos de diálogo e interacción en proceso de fortalecimiento. Existen crecientes esfuerzos para contribuir al desarrollo de la comunidad con proyectos de RSE orientados a grupos vulnerables y la comunidad

Se observa una debilidad sistémica en la gestión de riesgos medioambientales que confirma la evolución gradual en la concepción de RSE del sistema financiero boliviano. La mayoría de EIFs aún no implementan programas integrales de RSE con el enfoque de “*triple bottom line*”.

Capítulo Sexto

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): El Futuro de RSE en el Mercado Boliviano

Conclusiones y Recomendaciones

Lilian Arzabe Villanueva¹

6.1 Introducción

En función a la descripción analítica de los cinco primeros capítulos del libro y del capítulo, que describe las Prácticas Empresariales en el Mercado Boliviano, se exponen en el presente capítulo las conclusiones y recomendaciones RSE en forma de aportes para la empresa como protagonista de RSE, que opera en el mercado boliviano con visión global.

Para mayor claridad en el contenido de las conclusiones, se exponen las mismas relacionándolas directamente con un capítulo específico, transmitiendo además, aportes en forma de recomendaciones inmediatas para que la empresa, las comience a asociar con la justificación práctica.

Las recomendaciones también están incluidas en el presente capítulo y están dirigidas a las empresas bolivianas como Protagonistas de la RSE, a los impulsores (*fundamentalmente Estado/ Gobierno y Medios de Comunicación*) y al sector de investigación, de formación estratégica y de desarrollo de competencias claves para:

- El Manejo de Implicaciones previas.
- Siguiendo Pasos Futuros de Perspectiva Práctica.

6.2 Conclusiones Capítulo Primero

El objetivo general del Capítulo Primero “*Principios Conceptuales y Fundamentos Teóricos*” fue, hacer una revisión de la literatura, sobre sus avances y sobre principales principios conceptuales y fundamentos teóricos.

El Marco Conceptual y Teórico del Capítulo Primero, demuestra, que las siglas de Responsabilidad Social Empresarial RSE son ciencia con sustento científico en principios conceptuales y fundamentos teóricos y que no existen definiciones más correctas o menos correctas, sino simplemente definiciones menos o más relevantes en función a la dinámica de la economía global y del mercado interno que la conceptualizaron.

En este sentido presentan las definiciones diferentes matices, características, dimensiones y enfoques dinámicos, que han ido evolucionando en el tiempo, conforme al orden económico, conforme a hechos históricos y tendencias de políticas públicas, conforme a coyunturas económicas, conforme a necesidades de mercado y de las empresas y hoy, conforme a expectativas de una economía global y sostenible.

¹ Phd en Finanzas Corporativas, Eberhard-Karls-Universität Tübingen – Alemania. Quality Manager Representative and Quality Management Auditor, TÜV- Rheinland Alemania. CSR/Sustainability Manager, TÜV-Rheinland Alemania. Especialista en Procesos y Gestión de Reporte bajo GRI-G4, TÜV—Rheinland Alemania y Global Reporting Institute Holanda Energy Efficiency Representative, TÜV- Rheinland Alemania . Especialista en Materiality Process y Content Check GRI G4, TÜV—Rheinland Alemania y Global Reporting Institute Holanda. Asesora Internacional, con especialidad en Entidades de Intermediación Financiera y Productos Financieros a nivel servicios integrales para Sistemas de Gestión CRM, de Gestión de Calidad y de Gestión RSE y Sostenibilidad en ICR Systems & Management SRL: Empresa Stakeholder 2015 de GRI- Holanda. Primera Latinoamericana registrada en Certipedia de TÜV— Rheinland Alemania : ID 042395. Contacto: larzabe@icr-relacionesinternacionales.com

Desde una fuente de orden económico, político y empresarial presenta Latinoamérica tres escenarios. El escenario chileno, argentino y brasilero, que partiendo en forma estratégica de definiciones universalmente reconocidas, pasó a la construcción y la práctica o implementación de la RSE. El escenario boliviano, que pasó directamente a un orden legal antes de definir, construir y practicar la RSE y el escenario de otros países, que cuentan con instituciones y asociaciones, que impulsan la RSE.

Desde una fuente de orden económico, político y empresarial parte la Unión Europea, por la elaboración de un techo común llamado “*Libro Verde*” y por el consejo a los estados miembros, de requerir de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores, un Código de Buen Gobierno Corporativo.

Sobre la base de la RSE definida por el Consejo Europeo de Lisboa celebrado en marzo del 2000 y el objetivo central de “*convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social*”, es la RSE resultado de la política monetaria del Banco Central Europeo, del proceso de transición al Euro y del proceso de cerrar brechas y diferencias estructurales y económicas de los países miembros.

Así se conceptualiza a la RSE en la Unión Europea, como un Eje de Gobierno Corporativo Empresarial, que, a pesar que busca el bien social, el impacto medioambiental y cuidar los intereses de futuras generaciones, debe quedar integrado al objetivo estratégico establecido en Lisboa y a los intereses de orden económico de gobierno gubernamental. Solo así se logra fusionar en el contexto de RSE, la perspectiva de gestión financiera corporativa o empresarial con la gestión económica de la Unión Europea en general y de sus países miembros en particular.

Implícitamente y habiendo puesto la Unión Europea las reglas a las empresas, para que construyan e implementen la RSE y para que demuestren que sus intenciones pasaron a ser acciones, comenzaron los diálogos para el Manejo de la Priorización, que tiene por objetivo concentrarse tras un análisis de esencialidad, sobre las necesidades de los grupos de interés relevantes para la empresa y sus metas de corto, de mediano y de largo plazo.

Considerando además que los recursos monetarios son escasos y que deben ser empleados en forma eficiente e inteligente para lograr más, se elaboró una división sistémica, dividiendo al Recurso Humano (*Trabajadores*) y a la Sociedad (*Inversores y Consumidores*) en grupos internos y grupos externos.

De esta manera se optimizaría el Manejo de Recursos, diferenciando por un lado los recursos financieros a ser invertidos o reinvertidos, tanto para acciones con impacto social propiamente dichas como para el desarrollo de productos con elementos de RSE y por otro lado los recursos naturales utilizados en la producción con Impacto en la categoría medio ambiente.

A pesar de existir un techo o un marco europeo con un objetivo central común, que se focaliza en la perspectiva económica y enfatiza que la RSE es voluntaria, tiene cada país miembro la libertad de definir un marco propio para regular la transparencia de evidencias, ya sea de orden político con intervención estatal o de autorregulación de mercado y empresarial.

De esta manera surgieron 3 escenarios de requerimientos, que conforme al punto de partida de cada país, a las características de sistema de orden económico y a la cultura empresarial implantada en cada mercado, exigen:

1. En el contexto de Orden Político la Presentación de Balances Sociales, dando cumplimiento a la Ley (*Francia*).
2. En el contexto de Verificaciones de Tercera Parte, Auditorias bajo la Norma SA 8000 (*Unión Europea*).

3. En el contexto de Gobierno Corporativo, Documentación como Códigos de Ética (*España*) y Publicación de Informes de Triple Resultado (*Reino Unido*).

Como contraste al Mercado Latinoamericano y al Mercado de la Unión Europea se puede calificar el proceso de transparentar y evidenciar la RSE en Sudáfrica como el más moderno. Para documentar y probar no exige un Informe Tripple Bottom Line con la categoría económica, social y medioambiental, sino un Informe, que sustituye o complementa la categoría económica por el desempeño financiero de la empresa, o sea un documento tipo Reporte Integrado, que hoy está siendo analizado y evaluado por Global Reporting Initiative GRI, para su construcción.

Conforme a la evolución, es la responsabilidad social empresarial desde sus fuentes de orden financiero y económico, gobierno corporativo fusionado a un Gobierno Estatal, razón por la cual en la literatura y en el mercado sin una diferencia de fondo se abrevia también a la Responsabilidad Social Empresarial con la sigla RSC, representando la C, el ámbito corporativo empresarial.

Traducido al ámbito sistémico, es entonces la RSE, Política Corporativa fusionada a una Política Pública, que a pesar que interactúa con grupos externos en la sociedad, no tiene relación alguna con conceptos como Corporate Citizenship CC o compromiso ciudadano de la empresa, o con Compromiso Social de la Sociedad o con Charity o Caridad, que queda traducida en Donaciones o en una Buena Causa.

Partiendo de esta aclaración y no solo para este capítulo sino para todo el libro, se describen características centrales o sobresalientes del concepto RSE desde la perspectiva empresarial, como parte central o protagonista en el mercado para generar impacto económico directo, con la creación, con el mantenimiento y con la optimización de las fuentes de trabajo.

En este contexto y con el objetivo específico de identificar el carácter o la esencia del concepto RSE, se describen por un lado los aportes científicos e interdisciplinarios claves, como la administración de empresas, el marketing correctamente conceptualizado, la inteligencia de negocio, la marca y la imagen corporativa y por otro las dimensiones que integran las expectativas de los grupos de interés.

Resulta muy interesante observar, que los aportes científicos e interdisciplinarios identificados comienzan en 1986 (*Cochran y Wood*) y que en comparación a 1990 llega la década del 2000 al 2010 a ser la más representativa (*Bhattacharya y Sen, Becker-Olsen, Cudmore y Hill, Cervera, Fernández y Merino*). Ciertamente tiene que ver esta representatividad con el ordenamiento económico de la Unión Europea, que impulsaron a la investigación para el dinamismo científico como base sólida para la práctica empresarial. La ciencia que partió de lo que ya se investigó, para agregar valor diversificando hacia la RSE.

La Comisión Europea (2001) y Tixier e Smith (2003) introducen la combinación de principios RSE y estrategia de negocio, como justificación práctica empresarial y de perspectiva financiera, para ulteriores proposiciones, que intentan integrar a la RSE a un Cuadro de Mando Empresarial con impactos o indicadores cuantitativos desde la perspectiva del mercado o grupo externo y desde la perspectiva de RRHH como grupo interno. Esta combinación justifica a la RSE como Medio para el alcance de objetivos empresariales y es ciertamente la base para integrar a la RSE al giro de negocio y a la tendencia, que existe de justificar la misma como Inversión Social o Sostenible con Retorno.

La publicidad al igual que en la ciencia de la administración de empresas y de marketing comprendido en forma correcta, no encontró pruebas empíricas o justificación cuantitativa para la RSE. Hallazgo que indica que a nivel Publicidad existe únicamente reconocimiento de recompensa a nivel reputación e imagen empresarial o corporativa, pero que las mismas deben ser asumidas como gasto y no como costo e inversión con expectativa de retorno alguno. Este hallazgo es ciertamente la base, para la tendencia de medir el Valor de la Marca con elementos de RSE o el CSR Label, que únicamente se focaliza en el Desempeño Tripple Bottom Line y en indicadores cuantitativos de desempeño empresarial.

El hallazgo sustentado por doce autores (*año 2003 a 2006*), que no existen evidencias sobre el significado de la RSE para los grupos de interés y también sobre el impacto de las actividades de la RSE en la sociedad en su conjunto, encuentra respuesta en las dimensiones interdependientes del concepto de RSE, que propone Caroll desde 1979 hasta 1999 y que son resultado del contexto, de un momento determinado en el tiempo y de las expectativas de los grupos de interés respecto a la empresa.

Las dimensiones son económicas, legales, éticas, discrecionales o filantrópicas y como expectativas de la sociedad, coinciden con el objetivo central de carácter económico de la Unión Europea y con el sentido de giro de negocio de la RSE, que queda traducido en indicadores de perspectiva financiera.

Considerando además, que la propuesta de Caroll (*1979 a 1999*) es anterior a la definición del objetivo central de la Unión Europea y de las propuestas de los diferentes autores descritos, podemos deducir que la propuesta dimensional, sirvió de base para posteriores investigaciones científicas y que las mismas ciertamente están sustentadas sobre expectativas de los grupos de interés.

Llama mucho la atención, la dimensión filantrópica, que fue la inicial. La misma asocia la RSE con donaciones o contribuciones voluntarias y en esta dimensión se menciona explícitamente la discrecionalidad.

Para complementar las características interdisciplinarias y a las dimensiones del concepto RSE y los indicadores que miden retorno diferenciado para la empresa, se describe la clasificación de enfoques y teorías de la RSE.

Al momento en que las empresas deciden comenzar la construcción de un Sistema de Gestión con enfoque RSE o a integrar a la RSE a un Sistema preexistente, surge la duda por dónde empezar. Al respecto propone el capítulo primero, diferentes enfoques para definir una Visión RSE, como primer elemento de planificación estratégica e Imagen Guía o Norte, a donde la empresa quiere llegar en un futuro.

Para la definición de una Visión (*Lantos 2001*), se proponen cuatro enfoques tipo “*benchmark*”, cuyo contenido refleja la medida de compromiso empresarial en lo financiero, en lo legal, en lo ético y en lo comunitario, que la empresa quiere asumir. A primera vista parecen estas medidas muy diferentes, sin embargo demuestra el mercado, que las empresas las integran en su Visión, haciendo un mix en función a los objetivos corporativos o estratégicos para la RSE.

Un segundo elemento de planificación estratégica es la Misión RSE, que describe el rol ligado a elementos de valores, que desempeña la empresa o que va a desempeñar para lograr la Visión RSE. Al respecto propone el presente capítulo un enfoque de Lineamientos Éticos y de la Moral en los Negocios (*Freeman, 1983; Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali y Majluf, 2007*), que no cambian y que más bien han sido y siguen siendo complementados, a medida que surgieron o que surgen más y más hechos empresariales y de mercado, social y medioambientalmente reprobables.

Los lineamientos, quedan traducidos en principios para mejores prácticas empresariales, que van más allá de un cumplimiento básico de la ley y que partiendo de un compromiso RSE y de sostenibilidad, documentado en la Misión con Valores Implícitos, en los Valores propiamente dichos o en un Código de Ética, deben ser también gestionados conforme a un orden temático y sistémico en el contexto de Derechos Humanos, Normas Laborales, Protección Ambiental y Lucha Anticorrupción. (*10 Principios del Global Compact*). En este sentido y sin existir posibilidad de priorización temática de principios o de grupos de interés, se extiende el cumplimiento de los mismos inclusive a clientes y proveedores (*Freeman y Gilbert, 1992*) y a grupos de interés de dimensión externa y económica que interactúan con la empresa y sobre los cuales la empresa tiene poder (*proveedores*) o puede influir (*clientes*).

Igualmente y en el momento de evaluar o conceptualizar un proyecto para implementar la RSE, nos preguntamos bajo que enfoque vamos a comenzar a implantar gradualmente la RSE o cuales van a ser las características del sistema manejado con enfoque RSE. Para este proceso de decisión tan importante al inicio o en una optimización de RSE, se proponen tres enfoques teóricos que pueden ser considerados:

1. RSE como instrumento para mejor aprovechamiento de gestión, que tiene como objetivo central implantar la RSE como medio para el alcance de metas financieras y satisfacción de accionistas y futuros inversionistas. Muy importante tomar en cuenta, que bajo este enfoque los accionistas e inversionistas no piden menos utilidades o rentabilidad, hoy cuestionan los mismos la forma en que la empresa las genera. (*Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Litz, 1996; Porter y Kramer, 2002; Murray, K. y Montanari, J. 1986*)

2. RSE como integradora de demandas sociales, que tiene como objetivo central implantar la RSE focalizada en la satisfacción de las expectativas expresadas por los Grupos de Interés (*Carol 1991*). Este enfoque integra las 4 cuatro dimensiones interdependiente del concepto de RSE. Las mismas pero son expuestas en forma de responsabilidades, que complementan la RSE en una dimensión económica, legal, ética y discrecional o filantrópica

3. RSE con carácter político, que va a implantar a la RSE además en un ámbito público, dependiendo del grado en que la empresa es involucrada o que se involucra con la economía del país o con asuntos externos a su ámbito de influencia. En este sentido encontramos cuatro escenarios:

- La empresa conforme a una corriente liberal con poder en mercado, pero con cumplimiento de un contrato de carácter social.
- La empresa como generadora de movimientos económicos claves, que la convierte en ente político con potestad para atender asuntos externos y fuera de su giro de negocio.
- La empresa dentro de un marco normativo, que requiere evidencias y que construye una alianza estratégica entre la Política Corporativa y la Política Pública.
- La empresa como ciudadano corporativo, que asume obligaciones adicionales a las que tiene como persona jurídica. Las obligaciones son de carácter ético, moral y conforme a Porter y Kramer 2002, se guían las mismas por el principio de la sostenibilidad generando un impacto en la categoría económica, medioambiental y social.

A primera vista parecen estos tres enfoques teóricos para comenzar a implantar gradualmente la RSE y definir las características del sistema manejado con enfoque RSE muy diferentes. Sin embargo demuestra el mercado, que la compatibilidad, combinación e integración de los mismos va depender de la posición que asuma la empresa para comenzar a implantar la RSE, previa evaluación del punto de partida y posterior ponderación e identificación de la medida de los enfoques, que necesita la RSE para ser implantada e integrado a un sistema preexistente.

Las características interdisciplinarias, las dimensiones del concepto RSE y los indicadores que miden retorno diferenciado para la empresa, la clasificación de enfoques y teorías de la RSE, no solo son el resultado de la continuidad de investigación científicas en el contexto de mercado en el cual se encuentra la empresa. Las mismas corresponden además a distintas fuentes de la historia de la RSE, que presenta matices filosóficas con Aristóteles, Platón, Freud, Sartre elementos puristas de filantropía y caridad en Roma y Grecia para llegar finalmente a la relevancia empresarial, con los fundamentos teóricos de las ciencias económicas y empresariales con Paccioli en 1494, con Smith 1776 y Nash 1951.

Con el objetivo específico de dar a conocer, para reconstruir, emitir juicios de valor y comparar a través de hechos del pasado con todo lo que sucede en el presente respecto al concepto RSE, se describe el Capítulo Primero, también los hechos históricos, destacando lo más relevantes de finales del siglo IX, del siglo XX y de comienzos del siglo XXI.

Después de una evaluación de lo ocurrido, podemos proponer una Línea Base de Clasificación, para observar la evolución dinámica de las dimensiones expuestas de la RSE, integrando hitos históricos y avances de investigaciones académicas:

Inicios del Siglo XX: Dimensión Filantrópica y Discrecional.

- **1930:** Revolución Industrial: Fortalecimiento de la Dimensión Social y Legal.
- **1949:** Finales de la Segunda Guerra Mundial: Fortalecimientos de la Dimensión Económica Social.
- **1960:** Segmentación de Grupos Sociales en Grupos de Interés con diferenciación de Stakeholders, que tienen interés justificado, en conocer los resultados de una implementación de acciones RSE.
- **1970:** Visión de sistema abierto, argumentan que muchos problemas sociales pueden ser resueltos por el rediseño de instituciones fundamentales con el soporte e interacción del sistema de Stakeholders. Apertura de investigaciones científicas en RSE integrando disciplinas complementarias estratégicas como administración de empresas y negocios.
- **1980:** Integración del Enfoque de Negocio Empresarial.
- **1990:** Comienzo de utilización de la expresión “*Responsabilidad Social Empresarial*”, con la acepción actual.
- **2001:** Unión Europea: Fortalecimiento de la Dimensión de Sostenibilidad con Transparencia y Stakeholders propiamente dicho que cuestionan “*como*” las empresas generan sus utilidades.
- **2008:** Escándalos Financieros y Crisis de la Bolsa de Valores: Fortalecimientos de la Dimensión de Sostenibilidad con Sistematización, Gestión y Mejora Continua Empresarial.

Los hitos históricos impulsaron las investigaciones académicas pero también demandaron tres importantes Foros de la RSE, que complementaron , las investigaciones con desarrollo de ideas en base a dialogo con las empresas y declaraciones de intención de países que participaron, que además mostraron predisposición para suscribir principios y lineamientos universales: International Labour Organisation (*ILO 1919*), OECD Organization for Economic Cooperation and Development (*OECD 1976*) y Global Compact de las Naciones Unidas (*United Nations Global Compact – UNGC*).

Para pasar de la buenas intenciones (*Pacto Global de las Naciones Unidas y Principios del Ecuador*) a las Prácticas Estratégicas pero en forma metodológica y de manera guiada, se complementaron las investigaciones académicas, probadas empíricamente en la prácticas empresarial, con Estándares, que tienen por objetivo central convertir a la Empresa en Protagonista del RSE (*ISO 26000*), pero coordinando con la misma y con expertos los contenidos, que en algunos casos y siendo todos de carácter voluntario, que pueden ser Auditados por terceras partes (*SA 8000* y *AA1000*) o servir de guía para implantar la RSE con Reconocimiento de Gobierno Corporativo de Acciones Estratégicas (*ISO 26000*) o servir de herramienta para la comunicación de impactos de sostenibilidad con una Verificación o Check de Contenido (*GRI G4*).

Los insumos del contexto histórico, no solo sirven para delimitar desde la planificación estratégica el contexto empresarial y el contexto del Sistema y Gestión RSE, sino también para analizar cuanto tiempo tomo al mercado internacional y las empresas llegar a la RSE bien comprendida o sea a la Sostenibilidad; esto con el fin de aprender de buenas prácticas y de los errores, para evitarlos y así optimizar curva de experiencia, que lleve a la empresa a alcanzar la Visión y sus Objetivos Estratégicos RSE en un tiempo razonable, para no perder oportunidades de mercados nacionales e internacionales o inclusive para invertir esfuerzos económicos innecesarios, en búsqueda de definiciones de aceptación universal y de estructura alta, que permite sin desvirtuar la esencia de lo que la Responsabilidad Social Empresarial.

Considerando los antecedentes y habiendo el Capítulo Primero descrito el Marco Conceptual y Teórico, demostrando con análisis de aspectos centrales identificados, que detrás de las siglas de Responsabilidad Social Empresarial RSE existe ciencia con sustento científico en principios conceptuales y fundamentos teóricos y que no existen definiciones menos o más relevantes, sino simplemente definiciones menos o más relevantes en función a la dinámica de la economía global y del mercado interno que la conceptualizaron, se concluye con 7 propuestas de definiciones.

Las 7 definiciones sintetizan los aspectos centrales identificados de RSE reúnen tres aspectos comunes de Supervivencia Económica, Cooperación con el Trabajo con Stakeholders Internos y Cooperación Fuera de la Compañía.

Las definiciones no son solo universales sino además de estructura alta.

Esta Estructura Alta, permite en función a la dinámica de la economía y del mercado globalizado con control social y de sostenibilidad, una adaptación de fondo a las características de mercados domésticos y de la empresa en particular, como Protagonista y creadora de empleo, riqueza y bienestar.

La empresa, siendo Protagonista de la RSE con control de Sostenibilidad, debe cumplir con las siguientes recomendaciones CEPAL (2004):

- La Incorporación en la visión, misión y valores.
- La identificación de efectos sobre públicos interesados y de consulta.
- La definición de políticas, procesos e indicadores.
- Gobernabilidad corporativa, responsabilidad para rendir cuentas con verificación.

6.3 Conclusiones Capítulo Segundo

El objetivo general del Capítulo Segundo fue, describir y analizar el rol de las Empresas como protagonistas de la RSE, el rol del estado o gobierno y el rol de los medios de comunicación como impulsores de la RSE y de otros actores como por ejemplo la Organizaciones No Gubernamentales.

Las conclusiones hacen por tanto una evaluación sintética de esta descripción, que servirá de línea base para aportes, que serán expuestos en las recomendaciones y que estarán dirigidas por un lado al Estado Plurinacional, para que optimice el dialogo con la Empresa como Protagonista y con los grupos de interés externos (*Sociedad*), por otro lado a los Medios de Comunicación y a las Organizaciones No Gubernamentales, para que identifiquen su Misión como Impulsores y como Actores.

El Capítulo Segundo, demuestra, que si bien la RSE es voluntaria en el alcance de las acciones Triple Bottom Line, que realiza la Empresa con los grupos de interés, las misma en su implementación no es arbitraria, porque debe existir un orden sistémico público, que partiendo de un orden jurídico general, que tipifica los casos de fallas de mercado y la forma en los que el Estado puede Intervenir.

Llega además a determinar un Orden Jurídico Específico con los roles de cada una de las partes (*Estado o Gobierno y Empresa*) y la forma o responsabilidad de rendir cuentas y transparentar, que realmente se está logrando un desempeño sostenible o social en el contexto de una Gestión Sistémica (*Empresa*).

La descripción analítica del Capítulo Segundo delimita por tanto los roles, siendo el Estado un Impulsor a cargo de una Política Económica de Control Social y de Sostenibilidad y la Empresa Protagonista, por ser las creadoras de fuentes de trabajo, que contribuyen directamente a la estabilidad y crecimiento económico del mercado boliviano.

Al carácter o a la esencia del concepto RSE, compuesto por un lado por los aportes científicos e interdisciplinarios claves, como la administración de empresas, el marketing correctamente conceptualizado, la inteligencia de negocio, la marca y la imagen corporativa (*Capítulo Primero*), suma el Capítulo Tercero, dos más: el de la economía y el de las ciencias jurídicas.

Los roles de la Empresa y de los impulsores, incluyendo en este sentido también a los Medios de Comunicación y a las ONG como actores, parten de una descripción de información general, recopilada en una Encuesta en el Mercado Boliviano. La misma fue dirigida con preguntas cerradas y en forma atomizada a través de un sitio web a diferentes países del mundo y fue respondida por 200 personas, de las cuales 170 personas provienen del mercado boliviano y tienen un grado de educación medio alto.

Los resultados obtenidos en las encuestas, son evaluados con sustento e integración del Marco Conceptual y Teórico del Capítulo Primero y de las características de un Modelo de Ordenamiento Económico con control social, identificadas en Capítulo Segundo.

¿Qué significado tiene la RSE, para la sociedad como grupos de interés externos?

- 64 % respondió que la RSE es inversión en la mejora de las condiciones de los trabajadores.
- 32% una herramienta de gestión para la sostenibilidad.

Considerando la relevancia conceptual de las 7 definiciones universales, de estructura alta y funcional para la dinámica de la economía de mercado con control social, identificadas en el Capítulo Primero, si existe transversalidad de asociación conceptual de RSE con: Inversión, Grupos Internos, Comunidades y Herramienta de Gestión de Sostenibilidad.

¿Cuál es el Rol General de la Empresa?

- 74% respondió que los roles generales de las empresas son: Maximizar Ganancias, Generar Empleo Digno, Asesorar al Gobierno para la elaboración de políticas públicas, Respetar los Derechos Humanos, Promover el cuidado del medio ambiente.
- Dentro de los 74% se destaca Generar Empleo (9%) y Maximizar Ganancias (7%), estando la Protección de Medio ambiente como Categoría de Impacto representada con (1%).

Considerando que la empresa es protagonista de la RSE, por ser creadora de fuentes de trabajo, que contribuyen directamente a la estabilidad y crecimiento económico del Estado Plurinacional de Bolivia, si existe transversalidad de asociación con la justificación y la razón de ser de una empresa en un Mercado con control social y de sostenibilidad.

¿Cuál es el Rol de la Empresa como Protagonista de la RSE?

- 51% respondió que la empresa debe realizar proyectos en beneficio de la sociedad.
- 39% generación de empleo local y mejora en la calidad de vida de sus trabajadores.

- 10% inversión en programas de mitigación de impacto medioambiental.

Considerando la relevancia conceptual de las 7 definiciones universales, de estructura alta y funcional para la dinámica de la economía de mercado con control social y de sostenibilidad, identificadas en el Capítulo Primero, las personas que respondieron que la empresa debe realizar proyectos en beneficio de la sociedad (51%), están confundiendo RSE con Corporate Citizenship CC o compromiso ciudadano de la empresa, o con Compromiso Social de la Sociedad o con Charity o Caridad, que queda traducida en Donaciones o en una Buena Causa.

Al no existir el conocimiento de lo que es Sostenibilidad en un contexto Tripple Bottom Line, se asocian beneficios de la sociedad con RSE, directamente con acciones de categoría social, caso contrario hubiera habido un equilibrio entre generación de empleo local / mejora en la calidad de sus trabajadores e inversión en programas de mitigación de impacto medioambiental.

¿Puede la Empresa contribuir a la erradicación de la pobreza?

- 97% respondió que si.
- 3% respondió que no.

Siendo Bolivia un país en vías de desarrollo con una demanda social alta en educación, salud e infraestructura, no llama la atención que las personas respondan con 97% que si la empresa puede contribuir a la erradicación de la pobreza. Cruzando esta respuesta con el resultado de la pregunta del rol general de la empresa, podemos además deducir que los encuestados, se refieren a la creación de fuentes de trabajo, en donde la empresa no es una institución de caridad.

¿Podría darse una alianza entre la Empresa como Protagonista de la RSE y las ONG como Actores de Cooperación o siguiendo tendencias de mejores prácticas globales, debe mantener las mismas la posición de confrontación?

Conforme a las definiciones universales y siendo RSE Inversión Social Estratégica con Fortalecimiento de la Sostenibilidad y con cuentas, que reflejen el Desempeño Económico Financiero con control de sostenibilidad con información documentada.

No toda acción social o de donación, que ofrecen las ONG en Bolivia tiene relevancia para un Sistema de Gestión RSE o para la RSE propiamente dicha. Dentro de este contexto las ONG pueden cooperar a las Empresas, para implementar prácticas de RSE, pero deben demostrar competencias técnicas acreditadas, para implementar Acciones RSE relevantes en forma terciarizada y para un control de sostenibilidad en función a Indicadores RSE o de Tripple Bottom Line, ya que todas esas prácticas serán validadas tanto dentro de procesos de Trazabilidad, como por Calificadoras, como dentro de las Auditorias y Verificaciones de Terceras Partes.

Dentro de un escenario realista a nivel global, en el cual existen muy pocas ONG en el mundo tienen Know How para hacer alianzas estratégicas con las empresas y en consideración a las limitaciones y al perfil actual de las ONG en Bolivia, deberían las mismas concentrarse únicamente a ofrecer acciones sociales o contribuciones, en las cuales la empresas sin ser engañadas participen, pero muy al margen de su Sistema o Gestión RSE.

La otra opción que tienen las ONG en Bolivia, está en el proceso de confrontación con la empresa, que es tan necesario y que ahora es un nicho en el mercado boliviano, ya que ninguna ONG denuncia públicamente malas prácticas empresariales. Este proceso de confrontación es inclusive colaborativo con el Gobierno Público.

¿Cuál es el Rol de los Medios de Comunicación?

- 95% respondió la Promoción y Comunicación de la RSE.
- 2% premiación de buenas practicas.
- 2% crítica de malas prácticas.

Los Medios de Comunicación como Impulsores y dentro de la respuesta del 95% (*Promoción y Comunicación*) tienen un rol diferenciado, que como Misión, consiste por una lado en difundir las acciones sociales o el compromiso ciudadano de la empresa con la sociedad y por otro lado la comunicación responsable, difundiendo impactos negativos de RSE, con una evaluación de especialistas acreditados para auditar, calificar o verificar.

La ONG Coborse, quien conforme a Perfil y resultados de prácticas en el mercado boliviano desde 2008, es una organización focalizada al manejo de RSE como causa y como comunicación, premia las buenas prácticas, realizando una valoración subjetiva basada en percepción de prácticas comunicadas y difusión de prácticas responsables. Si bien se trabaja en este contexto con los periodistas, que realizan investigación de percepción periodística en RSE, las mismas son simplemente difusión de Acciones Sociales o buenas intenciones empresariales, que muy lejos de evidencias la RSE como Gestión o como factor de competitividad o inversión social.

¿Cuál es el Rol del Gobierno Nacional?

- 77% respondió Aprobar Normativas y Lineamientos que aceleren.
- 17% Otorgar incentivos a las empresas/instituciones que implementen RSE.
- 4% Articulador de los incentivos públicos/ privados y académicos para incentivar la investigación.
- 1% Sancionar por incumplimiento.

El último resultado general de la encuesta (*77% responden que es Rol del Estado Aprobar Normativa*), fue complementado con una descripción analítica del Rol del Estado como Impulsor. La misma llega a determinar características conceptuales del Modelo del Estado Plurinacional de Bolivia, su conceptualización y la sustentación dogmática jurídica del Modelo Actual, presentando dos escenarios preliminares de forma:

- En el contexto de orden jurídico general (*Constitución Política de Estado vigente desde 2010*),
- En el contexto del orden jurídico específico de la RSE (*Ley 393 para Entidades de Intermediación Financiera; Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial para las Entidades de Intermediación Financiera en forma de Circular ASFI /170/2013. Decreto Supremo N°1842*), destinado hoy a la regulación de Entidades de Intermediación Financiera, como canalizadores de financiamiento y proveedores de productos de inclusión financiera, que contribuyen al crecimiento sostenible y socio económico del Estado Plurinacional.

La sustentación jurídica también llega a indicar:

- Que el Estado Plurinacional, dentro de una economía social de mercado y considerando democracia y principios de una economía de mercado con control social, cumple el rol a pesar de existir un marco legal, de impulsor. Como impulso y dentro de un Estado de Derecho actúa a través de políticas sociales, económicas, fiscales y tributarias.

- Que la RSE, siguiendo tendencias universales, de estructura alta y funcional para la dinámica de la economía de mercado con control social, es definida como la forma de Gestión, orientada a actuar en beneficio de sus partes interesadas, en cuanto a sus expectativas económicas, sociales y medioambientales, construyendo el desarrollo sostenible en el marco de giro de negocio y actividades que realiza la Entidad de Intermediación Financiera. (*Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial para las Entidades de Intermediación Financiera en forma de Circular ASFI /170/2013*)

Para complementar el Rol del Estado como Gobierno, tiene el Capítulo Segundo además como objetivo específico describir la Economía Social de Mercado y sus características como Modelo de Ordenamiento Económico Social con fortalezas claves, que pueden servir al Estado Plurinacional de Bolivia de base, para optimizar el Modelo Económico Social actual tanto a nivel orden jurídico general como a nivel orden jurídico específico de la RSE.

La Economía Social de Mercado como orden sistémico, contribuyó a que Alemania desde 1940 hasta la fecha de hoy tenga en cuenta la dinámica económico-institucional. Un ordenamiento continuo, pero flexible y adaptable a nuevos desafíos, que incentiva a los agentes económicos a observar, analizar y controlar los procesos que ellos mismos implementan, a sancionar los posibles excesos y a adecuar las normas a medida que las condiciones cambian. Este es justamente el rol que tiene Estado Alemán complementario a las funciones de Estado de Derecho y de Estado de Producción, que únicamente y desde el Punto de vista político económico puede intervenir, para corregir fallas relacionadas a la existencia de 5 tipos de mercados deficientes.

Los indicadores de estabilidad y crecimiento también están claramente establecidos y partiendo del „Cuadrado Mágico „con metas para una estabilidad en niveles de precios, niveles altos de empleo, equilibrio de sector externo y Crecimiento Constante y Apropiado (*PIB*), fueron los mismos expandidos a metas concretas de RSE y Sostenibilidad en un „Hexágono Mágico“, incluyendo la distribución justa de ingresos y de la riqueza y la protección al medio ambiente.

La importancia de la demanda, tendencias hacia la inestabilidad de la economía de mercado, así como la ineficacia de la política monetaria en una fase de recesión económica, o en el punto más bajo del ciclo económico, sustentan la recomendación principal de la política keynesiana en cuanto a la necesidad de una política fiscal anti-cíclica. La misma sin embargo y en el contexto de una economía social de mercado, es en una política preventiva y no una corriente de orden sistémico y el incremento del gasto público en cuanto a sus fuentes de financiamiento se refiere, es manejado en su totalidad a través de una política tributaria.

Habiendo determinado el Capítulo Segundo, características conceptuales del Modelo del Estado Plurinacional de Bolivia y del Modelo Alemán, se reflexiona con la pregunta, si existen similitudes entre el Modelo del Estado Plurinacional y Modelo Alemán.

En este contexto se identifica, que evidentemente existen similitudes o aspectos transversales como la Democracia, Principios Constitucionales, Influencia Keynesiana como Medida Preventiva para Riesgos Coyunturales y RSE y Sostenibilidad como resultados, que tienen base en la Constitución Política de Estado.

Pero también existen diferencias, que como fortalezas individuales de cada Modelo se llegan a complementar y hacen sinergia.

Bolivia partiendo de una base constitucional, ya se encuentra en pleno proceso de ejecución de Políticas de RSE y de Sostenibilidad en lo que se refiere a las Entidades de Intermediación Financiera y esto es ciertamente una fortaleza, que a nivel actitud, sirve de ejemplo para otros países, entre ellos Alemania, que a partir del Año 2017 a legitimar la Obligación de Presentación de Reportes de Sostenibilidad para Empresas con más de 500 Trabajadores.

Alemania partiendo de un Modelo de Ordenamiento Económico de estructura alta y funcional para la dinámica de la economía de mercado con control social y de sostenibilidad, presenta componentes de Orden Económico, de Orden de Derecho y de Orden Político que en el transcurso del tiempo y desde su implementación han sido gestionados y mejorados en forma sistémica.

Las Ventajas Competitivas de Alemania y sobre las cuales el Estado Alemán edifica hoy su Política explícita de Orden Social, para el contexto de RSE y de Sostenibilidad, son la Ley de Estabilidad y el Crecimiento Sostenible con un cuadro de Mando para el Control de Metas y la principal fuente para el Gasto Público con Impuestos y una Política Tributaria diversificada e inclusiva de la población al 100%; orden sistémico que sirve de ejemplo para otros países, entre ellos Bolivia, que conforme a la tipología de países en vías de desarrollo se encuentra en un proceso de cambio, para fortalecer su economía de mercado el contexto de RSE y de Sostenibilidad.

Para complementar el Marco Legal necesario de la RSE, se describe en el Capítulo Segundo un Marco Regulatorio Internacional (*India, Francia y Comunidad Europea*), exponiendo aspectos centrales de la Responsabilidad Social Empresarial, que también han sido normados en Bolivia y que hoy se destinan a la regulación de Entidades de Intermediación Financiera.

En este contexto se aclara, que la existencia de un Marco Legal RSE no desvirtúa la voluntariedad de la Responsabilidad Social Empresarial, la misma regula simplemente aspectos obligatorios de transparencia como por ejemplo la calificación de desempeño, el reporte, el informe periódico, el reporte y el balance social, que son herramientas o pruebas en el fondo distintas y que deben ser manejarse con una validación de tercera parte.

La Ley 393 para Entidades de Intermediación Financiera y el Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial para las Entidades de Intermediación Financiera (*en forma de Circular ASFI /170/2013*) siguen esta tendencia y lo que no es voluntario, es la presentación de las pruebas, que se está haciendo RSE Sistémica e integrada a la Gestión y no simplemente asistencia social o compromiso ciudadano sin impacto sostenible.

Considerando los antecedentes demostró el Capítulo Segundo con análisis, que si bien la RSE es voluntaria en el alcance de las acciones Triple Bottom Line que realiza la Empresa con los grupos de interés, las mismas en su implementación y gestión no son arbitrarias porque debe existir un orden sistémico público, que partiendo de un Orden Jurídico General, que determina los casos de fallas de mercado y la forma en los que Estado puede intervenir, llega a determinar además en un Orden Jurídico Específico, los roles de cada una de las partes y la forma de probar y transparentar.

En ese sentido concluye el Capítulo Segundo con la propuesta de observar en forma objetiva la evolución del contexto macro fuera de la empresa, pues su inestabilidad podría perjudicar la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados con control social y de sostenibilidad.

El éxito de una estabilización sistémica macro, deberá basarse por tanto en la voluntad del gobierno de imponer reformas pero coordinando con la Empresa como protagonista, dentro de una agenda compartida, creando un consenso nacional sobre la comprensión de RSE y su importancia tanto para el mercado doméstico como para el mercado global.

6.4 Conclusiones Capítulo Tercero

El objetivo general del Capítulo Cuarto "*La Experiencia Internacional La RSE en Argentina*" fue describir y analizar la práctica de América Latina focalizada al mercado argentino.

La práctica desde 2002 hasta la fecha traduce una metodología estratégica basada en benchmarking, que como proceso sistemático toma como referencia a los mejores, la práctica de la Unión Europea en RSE y en Sostenibilidad, en la cual Alemania con la Economía Social de Mercado es el eje central,

para adaptar sus métodos, sus estrategias, dentro de la realidad del mercado argentino, que proyecta aún un desarrollo sostenible de país.

El benchmarking tiene por objetivo central implantar prácticas paralelas a la Unión Europea, direccionadas a romper paradigmas y a fortalecer la competitividad empresarial global del tejido empresarial fortalecido por un lado por Pymes familiares para el mercado doméstico y por otro por las empresas exportadoras, que interactúan con el mercado europeo.

El Marco Público Argentino con Políticas sincronizadas a las Siglas de RSE y a definiciones universalmente reconocidas, estimulan conductas de RSE profesionales, que son asumidas por las empresas como algo más que un conjunto de prácticas puntuales o iniciativas ocasionales motivadas por el marketing o necesidades sociales. Las mismas y como demuestran los Reportes conforme a Impactos Tripple Bottom Line conforme a GRI, ya constituyen prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial al proceso de toma de decisiones y a la cadena de valor agregado para la realización de productos y servicios con sistematización y gestión.

Integrar los indicadores de RSE en la cadena de valor de una empresa permite optimizar su productividad, adquirir ventajas competitivas y mejorar su posición en mercados cada vez son más exigentes. Al mismo tiempo, agrega valor a sus procesos y servicios, lo que mejora su desempeño y la valoración por parte de los grupos de interés.

Las leyes dentro el Marco de la RSE nace en la Constitución Política de Estado, como resultado de una evolución histórica de carácter social desde el año 1950 y se dividen desde el año 2000 y después de diferentes Reformas en forma estratégica persiguiendo diferentes objetivos en una División Nacional y División Provincial.

Las leyes 25.250 y 25.877 nacionales obligan a las empresas a presentar balances sociales concentrados en el área de recursos humanos. No se exige la triple cuenta de resultados, (*Económica, ambiental y social*) sino más bien, un informe sobre el estado de los Contratos laborales y las convenciones colectivas. Siguiendo esta lógica y diferencia de Bolivia que está extendiendo el Marco Legal de RSE por rubros o giro de negocio se establece en el artículo No 18 que:

“Las empresas que ocupen a más de quinientos (500) trabajadores deberán elaborar anualmente un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa a la representación sindical de sus trabajadores, dentro de los treinta (30) días de elaborado”.

En cuanto al plano Provincial, la ley 4.531 de la provincia de Río Negro y la ley 2.594 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires versan sobre RSE.

La provincia que más ha avanzado en esta materia es Salta (*Decreto N° 517/11*). Allí, el Ministerio de Desarrollo Provincial junto con el IRAM elaboraron una guía para empresas que quieran obtener el „*Ecosello Salteño* „. Este es un distintivo que se alcanza tras finalizar y cumplir con ciertas etapas preestablecidas que, entre otras, incluyen la elaboración y auditoria de un balance social, diferenciado del reporte.

Los beneficios en caso de lograr dicho distintivo son la promoción y la devolución de gastos de certificación de firma del auditor, por parte del Estado. Si bien las iniciativas argentinas en dicha materias son buenas, per se, el marco regulatorio no presenta beneficios con fuerza tal que induzcan a los privados a formar parte de „*lo social* „. Las prácticas responden concretamente a estímulos económicos y es por eso que en el presente proyecto de ley se plantean beneficios económicos (*fiscales*) concretos con el afán de que las empresas tiendan a ser „*socialmente responsable* „.

A pesar del marco regulatorio nacional tanto a nivel nacional como provincial, las empresas argentinas para garantizar el manejo de la RSE como competitividad global, van más allá de lo que pide la ley, complementando sus prácticas con Estándares Internacionales como el Global Compact, ISO 26000, GRI G4 y AA1000 y otros como Ethos o los Principios del Ecuador, requeridos por proveedores de Recursos Monetarios como el Banco Mundial.

Considerando los antecedentes hubo una reacción por parte de la empresa, sincronizada a tendencias globalizadas de RSE en el contexto de desarrollo sostenible **¿Cuáles son las iniciativas privadas, que existen desde 2002, para adecuarse a las tendencias globalizadas en apoyo al desarrollo sostenible de Argentina?**

1. El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (*CEADS*), que brinda a la empresa apoyo y asesoramiento para la integración de indicadores económicos a nivel corporativo y en sincronización con el gobierno público.
2. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (*IARSE*), que tiene por objetivo el posicionamiento del concepto de RSE con los elementos de sostenibilidad para el mercado argentino.
3. Fundación Compromiso, órgano transversal para la proposición de políticas públicas en apoyo al control de sostenibilidad en la práctica empresarial.
4. VALOS , MoveRSE , GDFE, otras iniciativas que atienden necesidades en el contexto de RSE y sostenibilidad regional.

En los 13 últimos años se aprendió el mercado argentino muchas lecciones **¿Cuál es ahora la Proyección de un Marco Legal que apoye un Proceso de Cambio, un Reingeniería Estructural para implementar la RSE, que quede traducida en Innovación y en desarrollo sostenible?**

- Lineamientos de Gestión Efectiva para convertir a la RSE en factor de competitividad.
- Balances Tripple Bottom Line: Categoría Económica, Social y de Medioambiente.
- Beneficios Fiscales o Impositivos extendidos a trazabilidad de actores involucrados en la cadena de valor agregado.
- Inclusión al Giro de Negocio y al Producto con requerimientos para el Desarrollo de Producto con elementos de RSE.

6.5 Conclusiones Capítulo Cuarto

El objetivo general del Capítulo Cuarto *“Lineamientos para una Gestión Sistémica de la RSE”*, fue describir y analizar la Práctica de la Responsabilidad Social como estrategia y como un modelo de sistema de gestión que genera valor, para que la Responsabilidad Social no solo sea un aporte de buenas intenciones o simplemente de acciones aisladas, sino integradas al Sistema General de una Gestión Empresarial.

Las conclusiones hacen por tanto una evaluación sintética de esta descripción, que servirá de línea base para aportes, que serán expuestos en las recomendaciones y que estarán dirigidas a la Empresa como Protagonista para la identificación de efectos sobre públicos interesados y consulta, para la definición de políticas, procesos e indicadores y para un Marco Estratégico con gobernabilidad corporativa y responsabilidad para rendir cuentas con verificación.

El Capítulo Cuarto demuestra tres evidencias:

1. Hacer Acciones Sociales Reactivas no es lo mismo que hacer Responsabilidad Social Empresarial Proactiva e integrada a una Gestión Sistémica, que para su implementación necesita de un modelo de sistema integrado y coherente con los enfoques metodológicos en la literatura científica y que debe estar basado en un enfoque de gestión y de procesos, como pilar fundamental.

En este sentido hablamos de una actitud sistémica empresarial, que a nivel Sistema de Gestión RSE, queda traducida en la disponibilidad empresarial, para realizar un conjunto de etapas unidas en un proceso cíclico y continuo, que le permiten trabajar e interactuar en forma ordenada con los Grupos de Interés Priorizados, impactando tanto a nivel perspectiva empresarial o corporativa como a nivel impacto de sostenibilidad Triple Bottom Line.

2. Al carácter o a la esencia del concepto RSE, compuesto por un lado por los aportes científicos e interdisciplinarios claves, como la administración de empresas, el marketing correctamente conceptualizado, la inteligencia de negocio, la marca y la imagen corporativa (*Capítulo Primero*), suma el Capítulo Cuarto, tres más para la competitividad: el sistémico, el de gestión, el de finanzas corporativas y el de estándares y normas internacionales.

Integrando descripción de evolución histórica, podemos asignar la integración interdisciplinaria en tres escenarios:

- Finanzas Corporativas 2001: Unión Europea: Fortalecimiento de la Dimensión de Sostenibilidad con Transparencia y Stakeholders propiamente dicho que cuestionan “como” las empresas generan sus utilidades y no en que gastan.
 - Sistémico y Gestión 2008: Escándalos Financieros y Crisis de la Bolsa de Valores. Fortalecimiento de la Dimensión de Sostenibilidad con Sistematización, Gestión y Mejora Continua Empresarial con información documentada.
 - RSE como Inversión Estratégica 2012: Fortalecimiento de la Sostenibilidad con cuentas que reflejen el Desempeño Económico Financiero con control de sostenibilidad con información documentada.
3. A los tres enfoques para implantar la RSE como instrumento para mejor aprovechamiento de gestión, como integradora de demandas sociales, como RSE con carácter político con impacto a nivel indicadores económicos (*Capítulo Primero*) propone el Capítulo Tercero el enfoque de RSE como Factor de Competitividad porque multiplica el valor agregado de la Empresa a nivel Perspectiva Integral (*Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje*) y con Acciones RSE ya materializadas en Aspectos y Asuntos para un para Impactos a nivel Tripple Bottom Line.

Entonces la RSE como factor de competitividad multiplica el valor agregado de la empresa con una gestión integral y con control de sostenibilidad, dentro de un proceso de cambio con visión de enfoque integral de RSE que rompe tres paradigmas:

- Primero, integrar a la RSE como Factor de Competitividad a la Bases Estratégicas Empresariales para crear valor agregado empresarial.
- Segundo, alejándose de la filantropía, del marketing, de la acción social y de las iniciativas de buenas intenciones, operacionalizar e integrar con Sistema y Gestión las Acciones RSE de manera sostenible a la cadena de valor agregado y al Giro de Negocio.
- Tercero, convertir a la RSE ya integrada al giro de negocio en inversión social estratégica.

Para llevar el enfoque integral a la práctica empresarial y para romper los paradigmas, deben las Empresas cumplir cuatro retos, que indican elementos para una construcción sistémica:

- Primero, llevar los factores de competitividad sistémica a las bases estratégicas para generar un valor agregado que integre elementos de RSE fundamentales traducidos en un Gobierno Corporativo, Visión, Misión, Política Empresarial.
- Segundo, obtener beneficios en forma proactiva, creando valor económico tanto para la empresa como para el país, creando valor medioambiental y valor social para los accionistas, la sociedad y los grupos de interés en su conjunto.
- Tercero, siguiendo tendencias internacionales y de mejores prácticas, debe la empresa adoptar un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como Instrumento de Competitividad que logra integrar a la RSE al Giro de Negocio.
- Cuarto, dar respuestas a un Marco Legal es lo mínimo, la empresa debe asumir Compromiso con la Adopción de Principios e la integración de Estándares Internacionales como Ventaja Competitiva Local y Mayor Competitividad Global.

Para cumplir el primer reto inicia el Capítulo Cuarto con una descripción y un análisis de los factores de una competitividad sistémica y de los beneficios, que motivan y justifican la incorporación de prácticas de responsabilidad social en la empresa, para que la RSE en forma de acciones, se convierta en Factor de Competitividad.

Desde el punto de vista sistémico se parte por una clasificación de los factores de competitividad, que corresponden a un ámbito externo e interno y que convierten a la RSE en Factor de Competitividad, cuando la misma es resultado de un manejo sostenible de recursos, con interacción estratégica y ordenada en cuatro niveles:

- Nivel Meta con Resultados o Impactos Integrados, teniendo como receptores a los Grupos de Interés Priorizados sujetos a consulta con diálogo y la sociedad en su conjunto.
- Nivel Macro, teniendo como impulsores a entidades gubernamentales, que procuran estabilidad económica, con políticas integradas de orden público.
- Nivel Meso, teniendo a las empresas como protagonistas de la RSE, que en sinergia a un gobierno público, procuran estabilidad económica y financiera, con políticas integradas de orden empresarial en un contexto de gobierno corporativo.
- Nivel Micro con los diferentes órganos empresariales, que partiendo de una Planificación Estratégica implementan con procesos las políticas integradas y gestionan los indicadores o impactos integrados, como Resultados destinados a beneficiar a los Grupos de Interés Priorizados y la sociedad en su conjunto y que quedan sujetos a la verificabilidad y a la comunicación para la transparencia.

La competitividad de interacción sistémica, estratégica y ordenada, queda conforme a una descripción y un análisis de complementación dinámica de un Balanced Scorecard BSC (Kaplan, R. & Norton, D), integrada en un Cuadro de Mandos, denominado “Balanced Social Scorecard” o “Sustainable Scorecard”.

Los mismos integran a la RSE, a los Grupos de Interés Priorizados o Stakeholders y a los Aspectos Materializados, dentro de la perspectiva o dimensión de procesos y clientes, logrando así el segundo reto, que transmite los siguientes beneficios sistémicos, interdependientes y proactivos de una Gestión Corporativa Integrada, que a largo plazo y con una Visión Amplia, pueden convertirse en Ventaja Competitiva:

- Beneficios para el entorno, a nivel Tripple Bottom Line, que como resultados de las demás perspectivas dentro de un gobierno corporativo eficiente y eficaz, muestran un grado de desempeño en la categoría social, medioambiental y económica, que complementa al gobierno público con impacto en la situación económica de los grupos de interés prioritarios y en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales (*Visión Amplia*).
- Beneficio para el interior de la empresa, a nivel resultados de perspectiva integral corporativa, que indican desempeño integral con elementos RSE, para los grupos de interés priorizados, a nivel innovación y aprendizaje, ventas de productos con elementos de RSE, satisfacción, retención y fidelidad.
- Beneficios al interior de la empresa a nivel perspectiva económica- financiera, que como resultado de las demás perspectivas dentro de un gobierno corporativo eficiente y eficaz, complementa el beneficio de categoría económica para el entorno, indicando el desempeño de rentabilidad o de retorno a la inversión diferenciada y diversificada a lo social o a la sostenibilidad, cumpliendo así expectativas de los grupos de interés prioritarios y expectativas en los sistemas económicos locales, nacionales e internacionales.

Para seguir dando cumplimiento al primer reto y habiendo analizado la interacción sistémica, que convierte a la RSE en factor de competitividad, describe y analiza el Capítulo Cuarto la forma en que la RSE como factor de competitividad puede ser llevada a las bases estratégicas de la empresa con generación de valor agregado, que integre el desempeño Tripple Bottom Line.

Dentro del Nivel Meso, se focaliza la descripción en dos elementos fundamentales, para que la RSE, como Factor Competitivo comience a generar valor agregado con integración del desempeño Tripple Bottom Line. Por un lado el Gobierno Corporativo y por otro la Política RSE, que integrada a demás políticas preexistentes, puede ser implementada con Comisiones paralelas al Departamento en el que se implante la RSE con un Encargado; la Comisión tendrá la función para una mejora continua, de controlar la Gestión y el Desempeño RSE o Tripple Bottom Line, integrado a la Gestión y al Desempeño Empresarial General.

En este sentido y para aclarar las dudas de que si es necesario en un Proceso de Cambio definir un Marco de Políticas para medir el Desempeño RSE o si las Políticas preexistentes ya no tienen validez, respondemos conforme a análisis, que existen tres escenarios:

- En un contexto de Sistema de Gestión RSE, es imprescindible la definición de políticas.
- En un contexto de Sistema de Gestión Integrada, las políticas preexistentes (*Calidad, Medioambiente, Seguridad y Salud*) bajo una Estructura Alta de Gobierno Corporativo si continúan, con un Manejo Interdependiente en aspectos transversales (*Calidad, Medioambiente, Seguridad y Salud*).
- Ingresando a un Proceso de Cambio, la definición explícita de políticas tiene beneficios a nivel operacional porque evita el crecimiento inorgánico, facilitan la Integración de la RSE a los Objetivos Generales Empresariales, la delegación de funciones dentro de los procesos y partiendo de la implantación de la RSE en un Departamento (*idealmente Producción*) la integración horizontal e interdepartamental a lo largo de la cadena de valor agregado.

A primera vista nos llama la atención, que la RSE es implantada en el Departamento de Producción y en la interacción a lo largo de la cadena de valor agregado, dentro de la cual se priorizan además a otros grupos de interés (*Proveedores*). Sin embargo y dentro de un Mix de Acciones Internas y Externas, que se caracteriza por un porcentaje alto de RSE a nivel Producto o Inclusión de Negocio, resulta estratégico integrar inclusive el Inbound de la Cadena de Valor Agregado, para la trazabilidad de elementos de inclusión social o de sostenibilidad (*económico y medioambiente*) y acciones sociales o sostenibles propiamente dichas.

Considerando este hecho e integrando conocimientos conceptuales, aspectos centrales de las 7 definiciones universales, de estructura alta y funcional para la dinámica de la economía de mercado con control social y el rol de la Empresa como Protagonista de la RSE, de crear fuentes de trabajo y contribuir al crecimiento económico (*PIB*) independientemente del sector y el enfoque integrado, se refiere la generación de Valor Agregado, por medio de la RSE integrada al Giro de Negocio fundamentalmente:

En el sector primario y secundario: A Acciones Inclusivas de Negocio en los procesos claves o centrales para la realización de producto con elementos RSE y que permiten un Diálogo Material con accionistas, proveedores, clientes, consumidores e inversionistas y que suponen Gestión Focalizada a Indicadores Estratégicos e Integrales para una Mejora Continua.

En el sector terciario: Siguiendo la misma lógica también Acciones Inclusivas de Negocio en los procesos claves o centrales para la realización de producto o servicio con elementos RSE (*Entidades de Intermediación Financiera: Estructuración de Productos Financieros con inclusión social e inclusive medioambiental*).

Entonces y en el momento de priorizar los grupos de interés y materializar acciones RSE, existirá un Mix o una línea base, para definir el alcance de nuestro Sistema de Gestión RSE, que estará estructurado en forma estratégica por: 50% de acciones inclusivas de negocio, un 25 % de acciones sociales materializadas con grupos internos o externos priorizados y un 25% de acciones de medio ambiente materializadas con grupos internos o externos priorizados.

Habiendo descrito la interacción sistémica, que convierte a la RSE en factor de competitividad y la forma en que la Responsabilidad Social Empresarial, puede ser llevada a las bases estratégicas de la empresa para que comience a generar valor agregado y valor tripartito o Tripple Bottom Line con compromiso (*Gobierno y Políticas RSE*) traducido en beneficios e Indicadores, describe y analiza el presente Capítulo dentro del Tercer Reto, un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (*RSE*), que como Instrumento de Competitividad logra integrar a la RSE en forma sistemática al Giro de Negocio.

El Modelo de Gestión, diseñado por el Centro Vincular y probado con éxito en el Mercado Chileno desde 2002, aborda la integración de la RSE o traslada a la RSE en forma sistemática a una Gestión de Excelencia Integral, que para mejor aprovechamiento como gestión empresarial, implica un enfoque de calidad en toda su extensión y en toda la unión de los procesos.

Conforme a la propuesta del Modelo de Gestión no estamos partiendo de cero. Podríamos hablar de un Sistema de Gestión Empresarial de Procesos Preexistente o Enterprise Resource Planning ERP, que dentro de una reingeniería, tiene que ser adaptado a requerimientos de RSE o Sostenibilidad o complementados, no solo para la realización de productos u acciones de RSE propiamente dichas, sino también para medir la eficiencia y la eficacia y el valor agregado que integra un Desempeño o Impacto Triple Bottom Line.

El Modelo de Gestión RSE guía paso a paso a través de siete etapas: Preparación, Diagnóstico, Planificación, Implementación, Comunicación, Seguimiento y Medición y Revisión y Mejora.

El proceso metodológico de trabajo de vincular en la cadena de valor integra el Principio de Procesos dentro de la Etapa de Ejecución referida a la Implantación y tiene su fundamento en el ciclo de mejora continua: Planificar (*Plan*), Ejecutar (*Do*), Comprobar (*Check*) y Ajustar (*Act*) e en Principios y fundamentos comunes de las normas en las que se basan los sistemas de gestión normalizados de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo (*ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001*) y que propician una integración con la RSE y Sostenibilidad.

Existiendo enfoques de integración basados en el ciclo de mejora continua, que se basan ISO 14001 y OHSAS 18001 o inclusive ISO 50001 en Eficiencia Energética, no se excluye incluirlos como punto de partida sistémico. Pero siendo la situación más frecuente en países en vías de desarrollo y países emergentes, de realizar la integración de la RSE, sobre la base de la norma ISO 9001, que cuenta con un claro enfoque de gestión basada en procesos, el Capítulo Cuarto se centra en la descripción de los aportes de la misma, para complementar el Modelo de Gestión RSE de Vincular, desarrollado en el año 2002.

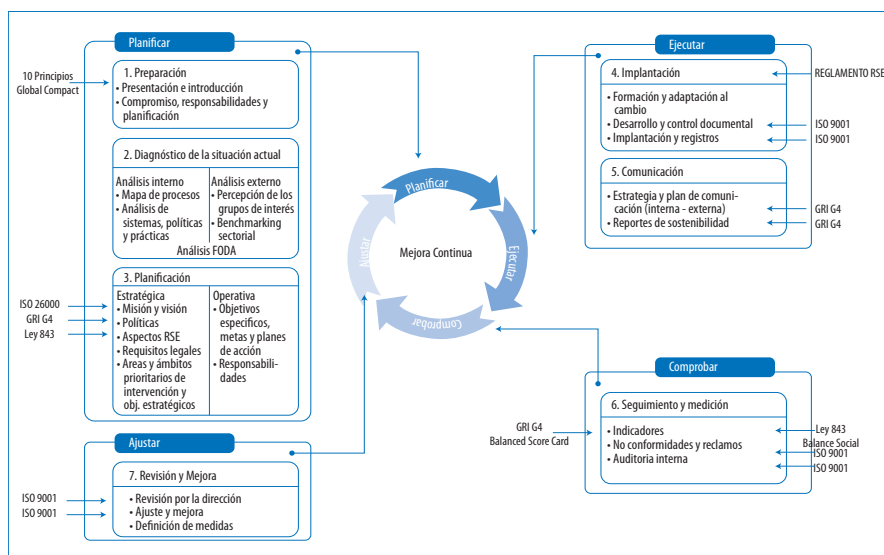
Igualmente describe el Capítulo Tercero la Norma ISO 9001 los aportes significativos de ISO 9001 en la nueva Versión 2015, referidos a la Estructura Alta con enfoque de gestión preventiva de riesgos e integración de Grupos de Interés y la nueva definición de procesos (*Información Documentada*), que fue optimizada para evitar dificultades al momento de desarrollar un producto o estructurar un servicio (*fundamentalmente en el contexto de productos financieros*).

En el marco de las debilidades y amenazas referidas a que no se incluye una guía para la integración de aportes diferenciados y actualizados de Estándares y Normas Internacionales Estratégicas para operacionalizar el Modelo de Gestión RSE de Vincular, que fue elaborada en el año 2002 teniendo como línea base la guía para la Responsabilidad Social ISO 26000, que presenta vacíos para convertir a la Responsabilidad Social Empresarial en un Instrumento de Competitividad, que logre integrar a la RSE en forma sistemática al Giro de Negocio.

Las complementaciones estratégicas al Modelo de Gestión RSE tienen en el marco de competitividad y proactividad empresarial con control de sostenibilidad, por objetivo específico dar respuesta al cuarto y último reto, que dice que dar respuesta a un Marco Legal en el contexto de RSE es lo mínimo que una empresa puede hacer y que debe asumir Compromiso con la Adopción de Principios e la integración de Estándares Internacionales como Ventaja Competitiva Local y Mayor Competitividad Global.

En este contexto, describe y analiza el Capítulo Tercero el aporte diferenciado de Principios del Pacto Global, ISO 26.000, ISO 9001:2015 y GRI G4, para identificar una conexión estratégica, que complementa en forma alineada el Modelo de Gestión RSE, que queda reflejado en forma sintética en el siguiente cuadro, que integra además el Marco Legal RSE en Bolivia (*Capítulo Segundo Punto 2.6.1, dirigido a las Entidades de Intermediación Financiera*) y las perspectivas de una metodología Balanced Score Card BSC, que fue elaborado para las conclusiones y que fue denominado “*Mapa de Interconexión Estratégica con la Gestión RSE*”.

Cuadro N° 1
Mapa de Interconexión Estratégica con la Gestión RSE



Fuente y Elaboración: Propia partiendo de Imagen Modelo de Gestión RSE Vincular y evaluación de la descripción y análisis del Capítulo Tercero

Considerando los antecedentes demostró el Capítulo Cuarto con análisis, que la Práctica de la Responsabilidad Social como estrategia y como un modelo de sistema de gestión genera valor agregado con acciones al Sistema General de una Gestión Empresarial y que existen pasos con los cuales podemos integrar el Marco Legal y las Normas Estándares Internacionales y que nos guían para construir un Sistema con base sólida para implementar la Gestión RSE y convertirla en Factor de Competitividad e Inversión Social Estratégica.

En ese sentido concluye el Capítulo Cuarto con la propuesta que las empresas que ahora tienen iniciativas sociales y que están haciendo acciones sociales no confundan las mismas con Responsabilidad Social Empresarial o con Acciones Tripple Bottom Line (*que requieren una materialización previa*) integradas a un Sistema de Gestión RSE, cuyos resultados además de ser Reportados con el GRI G4 deben ser balanceados y contabilizados en cuentas con una metodología diferente (*propuesta Base AA Account Ability AA 8000 e I.B.A.S.E.*).

El éxito de una estabilización sistémica macro, deberá basarse por tanto en la voluntad del gobierno de imponer reformas pero coordinando con la Empresa como protagonista, creando un consenso nacional sobre la comprensión de RSE y su importancia tanto para el mercado doméstico como para el mercado global.

6.6 Conclusiones Capítulo Quinto

El Objetivo General del Capítulo Quinto, fue Recopilar Información descriptiva de la Práctica Empresarial en el Mercado Boliviano en RSE.

Las conclusiones hacen por tanto una evaluación sintética de esta información, que servirá de línea base para aportes, que serán expuestos en las recomendaciones y que estarán dirigidas a la Empresa como Protagonista, a medios de comunicación y a las empresas auditoras, calificadoras y verificadoras de tercera parte.

Para cumplir con el Objetivo General y poder transmitir información de fuente primaria, que caracterice a la empresa en forma preliminar, se invitó a:

- 4 empresas de diferentes sectores económicos: Banco Ganadero S.A, Fundación VIVA – NUEVATEL PCS de Bolivia S.A, Quinoa Foods Company SRL y Cámara de Exportadores de Cochabamba–CADEXCO².
- 1 empresa de comunicación, especializada en Noticias en RSE en Plataforma Virtual: Info RSE³.
- 1 Empresa Calificadora de Desempeño Social: AESA RATINGS Calificadora de Riesgo asociada a Fitch Ratings⁴.

La Información de Fuente Primaria, que corresponde a las 4 empresas de diferentes sectores económicos y que caracteriza a la empresa en forma preliminar, muestra cinco escenarios:

- A pesar que el punto de partida de cada empresa es diferente, si se están haciendo acciones sociales y si existe esfuerzo por diseñar acciones con sus grupos internos y desarrollar productos con elementos RSE
- Igualmente existe una intención de manejo de la categoría de medio ambiente, sobre todo a nivel desarrollo de producto, como es el caso del Banco Ganadero S.A y de la Fundación Viva
- Asimismo, se considera muy positiva la disposición que tienen las empresas, para definir acciones de mejora continua, ya que la mayoría coincidió en que sí identificaba los beneficios e inclusive premios, que les traen las acciones sociales. Inclusive existe práctica y experiencia de comunicación bajo estándares de GRI
- La sistematización de acciones para la RSE es aún novedad. A pesar que se mencionaron estándares como ISO 9001: 2008, solo Quinoa Foods Company SRL y CADEXCO cuentan con una Certificación Acreditada por TÜV Rheinland
- El cumplimiento con un Marco Legal General es sobreentendido y por el punto de partida y además la actitud e intención de mejorar y de hacer más de los que pide la ley, las empresas encuestadas no tendrán dificultades de transitar a un Marco Legal focalizado a la RSE y de Sostenibilidad

² Para recopilar información descriptiva respondieron las cuatro empresas del mercado boliviano, las siguientes preguntas:

- ¿Qué Acciones con elementos RSE están realizando?
- ¿Con qué Grupos de Interés están interactuando?
- ¿En qué Categorías RSE y Aspectos Materiales están impactando?
- ¿Bajo qué Estándares o Marco Legal están trabajando?

³ Igualmente se invitó a una Empresa de Comunicación, especializada en Noticias en RSE, para que en base a comunicación difundida en su Plataforma Virtual, de respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los elementos Económicos, Medioambientales y/o Sociales, más representativos en la Comunicación de las Empresas en el Mercado Boliviano?
- ¿Cuáles son las Tendencias en Comunicación en el Mercado Boliviano?

⁴ Considerando que Bolivia ya tiene un Marco Legal en RSE y con el Objetivo Específico de recopilar información en forma de Evidencias Empíricas del Desempeño Social en Bolivia, se invitó para el Capítulo Cuarto a la Empresa AESA RATINGS Calificadora de Riesgo asociada a Fitch Ratings.

Habiendo calificado al 33% del Sistema de Entidades Financieras en Bolivia, cuenta la calificadora con una muestra lo suficientemente representativa para reflejar:

Resultados de la calificación de desempeño de Responsabilidad Social Empresarial en Entidades de Intermediación Financiera

Tendencias en la implementación de programas de RSE en el Sistema Financiero Boliviano

En cuanto a perfiles específicos y diferenciados de las 4 Empresas se desprende que:

- RSE integrada a la Cadena de Valor Agregado y focalizada al Proceso de Realización de Producto encontramos en la Práctica Empresarial del Banco Ganadero S.A, que estructura productos financieros estratégicos para el desarrollo económico social de Bolivia y para un Impacto a nivel Medio Ambiente.
- RSE integrada a nivel Inversión y Perspectiva Integral encontramos en la Práctica Empresarial de Quinoa Foods Company SRL, que además de Reportar bajo GRI para efectos de trazabilidad de mercados internacionales, ya logró integrar la Categoría Social a su Cuadro de Mando bajo metodología Balance Score Card.
- RSE con Impacto Tripartito y con transversalidad de beneficio a nivel Marca Corporativa, encontramos en la Práctica Empresarial de Telecomunicación de Fundación Viva. La misma al tener una Política RSE aprobada demuestra continuidad al Compromiso de desarrollar productos con elementos socio económicos y de medio ambiente.
- RSE en la Política Empresarial y Acciones Sociales con el Grupo de Interés Interno encontramos en la Práctica Empresarial de la Cámara de Exportadores en Cochabamba CADEXCO.

La información a nivel comunicación difundida en la Plataforma Virtual, que corresponde a la Empresa de Comunicación, especializada en Noticias en RSE muestra 4 escenarios:

- Las empresas que dan a conocer sus acciones, a través de notas de prensa, corresponden a los siguientes sectores económicos: Extractivas (*mineras, hidrocarburos*), Servicios (*telefónicas*) , entidades de intermediación financiera, Productivas, Académicas , ONG y organismos de cooperación en alianzas con privados y Empresas Públicas en alianza con privados.
- Los resultados, que refleja el aporte de la Empresa Info RSE, son solo una aproximación a lo que las empresas comunican sobre acciones de compromiso social.
- Tratándose de una simple difusión, no se puede diferenciar en forma objetiva entre intenciones, acciones o RSE Sistémica. Para fines de la presente evaluación son los resultados intenciones, acciones sociales o de compromiso ciudadano.
- La aproximación de los resultados expuestos en RSE, reflejan dentro los hallazgos identificados, valor comunicacional de una plataforma virtual especializada en temas de RSE.

La evaluación de los resultados se sustenta con la integración del Marco Conceptual y Teórico del Capítulo Primero, las características de un Modelo de Ordenamiento Económico con control Social identificadas en Capítulo Segundo y Aportes GRI G4 como instrumento de Comunicación de Impacto Sostenible del Capítulo Tercero.

- En el 57% de las noticias difundidas, las empresas comunican acciones sociales como solidaridad y el apoyo a los sectores de salud, educación, deporte y cultura.

Considerando la relevancia conceptual de las 7 definiciones universales, de estructura alta y funcional para la dinámica de la economía de mercado con control social, identificadas en el Capítulo Primero, no existe transversalidad de asociación conceptual de RSE. Las acciones comunicadas (*salud, deporte y cultura*) son simplemente acciones sociales y solidaridad. En lo referido a educación, no se puede hacer una evaluación, ya que el resultado está comunicado en forma general y no específico.

Considerando la relevancia de las Dimensiones y Responsabilidades definidas por Carroll, A. B. (1999), las acciones difundidas por las empresas corresponden a una dimensión voluntaria o filantrópica conforme a las expectativas que tiene la Sociedad como grupo de interés, respecto a las empresas en un punto dado del tiempo, pero no son Responsabilidad Social Empresarial.

Inclusive y desde el punto de vista de Impactos Social, conforme a GRI G4, no existen indicadores de categoría social a los que estas acciones se las pueda integrar para dar, una respuesta. Estas acciones son filantrópicas y voluntarias, no hacen daño y colaboran en obligaciones básicas del Estado y Gobierno Público, pero no pueden formar parte de un enfoque sistémico de RSE de un Gobierno Corporativo con Visión de Materialización y Reporte. A pesar de ser las más representativas en la comunicación, no son relevantes para Responsabilidad Social Empresarial y deben ser asumidas por las Empresas como una simple contribución social y solidaria.

- Las acciones en el campo económico son el 27% y las mismas están destinadas a la creación de fuentes de trabajo, vía promoción de negocios productivos autosustentables, o negocios inclusivos.

Considerando la relevancia conceptual de las 7 definiciones universales, de estructura alta y funcional para la dinámica de la economía de mercado con control social, identificadas en el Capítulo Primero, si existe transversalidad de asociación conceptual de RSE. Las acciones comunicadas de interacción con la sociedad corresponden conforme a GRI G4 a la categoría económica con el aspecto de creación de fuentes de trabajo indirecto.

- La información que se difunde sobre las acciones de las empresas en temas de medio ambiente ocupa un tercer lugar con un 16%.

Considerando la relevancia conceptual de las 7 definiciones universales, de estructura alta y funcional para la dinámica de la economía de mercado con control social, identificadas en el Capítulo Primero, si existe transversalidad de asociación conceptual de RSE. Las acciones comunicadas de interacción con la sociedad, corresponden además conforme a GRI G4 a la categoría medioambiente.

- 37% de las empresas que comunican en el portal, invierten en capacitación como educación y formación dirigida a distintos grupos de interés externos sobre todo en lo referido a la educación financiera requerida por la Ley 393.

Considerando la relevancia conceptual de las 7 definiciones universales, de estructura alta y funcional para la dinámica de la economía de mercado con control social, identificadas en el Capítulo Primero, si existe transversalidad de asociación conceptual de RSE. Las acciones comunicadas de interacción con la sociedad, corresponden conforme a GRI G4 a la categoría social con impacto la responsabilidad sobre producto, forma parte de la inclusión financiera a nivel producto financiero con elementos RSE, para la seguridad de los clientes.

- Conforme a priorización de Grupos de Interés en la Categoría Social, realizan las empresas sus acciones de compromiso social en: Comunidad 36%, Niñez 21%, Jóvenes 17% y Mujer 11%, esté último principalmente relacionada a la lucha contra la violencia de género, 9% con personas con distintas capacidades y 6% con su Recurso Humano.

Llama la atención, que únicamente el 6% de las empresas comuniquen la interacción con su Recurso Humano como Grupo de Interés Interno.

- Considerando este último resultado y el resultado de 57% de las noticias difundidas, de las empresas que comunican acciones sociales como solidaridad y el apoyo a los sectores de salud, educación, deporte y cultura, se concluye que lo más representativo son acciones que corresponden a una dimensión voluntaria o filantrópica conforme a las expectativas que tiene la Sociedad como grupo

de interés, respecto a las empresas en un punto dado del tiempo, pero no son Responsabilidad Social Empresarial para un Desarrollo Sostenible. La RSE por parte de las empresas es Reactiva.

- Del total de las noticias difundidas son 69% noticias con componente RSE como gestión y 31% son noticias con componente de RSE publicitaria.

Considerando, que una Gestión RSE o Desempeño RSE, queda sujeta a verificación de Tercera Parte, ya sea en una Auditoría conforme a Estándares de Sistema y de Gestión o a una Calificación, que las empresas en un 69% comuniquen Gestión, no tiene sustento. Es solo publicidad.

Siendo la Herramienta Global Reporting Initiative GRI, independientemente de su versión, un instrumento para la comunicación de resultados de Impactos Sostenibles de Gestión y existiendo inclusive un Check Independiente de Contenido de la versión G3.1 o G4, la Gestión propiamente dicha con procesos, que sustenten los indicadores de impacto sostenible no queda verificada ni avalada.

Resultados de la Empresa: AESA RATINGS Calificadora de Riesgo asociada a Fitch Ratings

Partiendo del Marco Legal (*Ley 393*) y el Circular 170/2013 para las Entidades de Intermediación Financiera (*que la ASFI denomina Resolución*), diseño AESA Ratings una Metodología de Calificación de Desempeño de RSE alineada a estándares internacionales (*SPTF, Protección al Cliente, etc.*) y adaptada al mercado boliviano y a los diferentes tipos de Entidades de Intermediación Financiera (*Bancos Múltiples, Bancos PYMEs, Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas, Entidades Financieras de Vivienda e Instituciones Financieras de Desarrollo*).

Los resultados como evidencia empírica y las tendencias identificadas en la implementación de programas de RSE, derivan de la aplicación de la Metodología de Calificación especializada en RSE a 22 Entidades de Intermediación Financiera (*EIF*) con corte al año 2014.

Para complementar la evidencias empíricas del Desempeño Social en Bolivia, con información con base científica, que da respuesta a un problema de investigación, plantea AESA Ratings la siguiente hipótesis:” que el sistema financiero boliviano se encuentra en una fase inicial de construcción de negocios sustentables y muestra una evolución gradual de la concepción de RSE e implementación de programas integrales.

Las 22 Entidades de Intermediación Financiera (*EIF*), que representan el 33% del Mercado Financiero se subdividen en: 5 Bancos Múltiples (*BM*), 2 Bancos PYMEs (*BP*), 2 Instituciones Financieras de Desarrollo (*IFD*) y 13 Cooperativas de Ahorro y Crédito (*COOP*).

La Metodología de Desempeño (*denominada DRSE*), está integrada por cuatro Áreas de Evaluación: Evaluación Marco y de Entorno, Marco Estratégico Social y Gestión de RSE, Relación con el Cliente y Gestión integral de la relación con Otros Grupos de Interés. Las Áreas de Evaluación, son transversales con Elementos Sistémicos para una Gestión RSE.

Las cuatro Áreas de Evaluación incluyen además 13 factores claves, que quedan reflejados en un “*Scorecard de Desempeño de Social*”.

La escala de calificación está compuesta por 6 categorías, que valoran el compromiso social traducido en objetivos, estrategias, políticas, procesos y resultados. Las 6 categorías de la escala de calificación, son transversales a los Elementos de Gobierno Corporativo.

La Escala de Calificación tiene como Nota de Desempeño más alto DRSE 1 y el más bajo en DRSE6, existiendo dentro de los diferentes niveles apreciaciones complementarias de “*más o menos*”.

Conforme a Metodología de Calificación refleja el siguiente cuadro las calificaciones (DRSE), obtenidas por los diferentes tipos de Entidades de Intermediación Financiera.

| Calificación | Categoría | IFDs | Bancos PYME | Bancos Múltiples | Cooperativas | TOTAL | % |
|--------------|------------------------------------|------|-------------|------------------|--------------|-------|------|
| DRSE 1 | Muy Alto Compromiso Social | | | | | 0 | 0% |
| DRSE 2 | Alto Compromiso Social | 1 | 1 | | | 2 | 9% |
| DRSE 3 | Buen Compromiso Social | 1 | 1 | 5 | 8 | 15 | 68% |
| DRSE 4 | Moderado Compromiso Social | | | | 5 | 5 | 23% |
| DRSE 5 | Bajo Compromiso Social | | | | | 0 | 0% |
| DRSE 6 | No tiene Información suficiente | | | | | 0 | 0% |
| | TOTAL | 2 | 2 | 5 | 13 | 22 | 100% |
| | Calificación promedio por tipo EIF | 7.6 | 6.8 | 5.6 | 4.9 | 5.6 | |

Fuente: Informe AESA Ratings

- La calificación de DRSE4 fue asignada al 23% de las EIFs, demostrando que las Cooperativas, tienen un “Moderado Compromiso Social”, en el avance de Gobierno Corporativo y la Sistematización de la RSE Integrada.
- La calificación de DRSE3 fue la más representativa, siendo asignada al 68% de las EIF.

Conforme a la Calificación y estando este nivel representado por los Bancos Múltiples y las Cooperativas, muestran éstos un “Buen Compromiso Social” de nivel promedio en el avance de Gobierno Corporativo y Sistematización de una Gestión RSE Integrada

- La calificación de DRSE2 de “Alto Compromiso Social”, fue asignada a una Institución Financiera de Desarrollo y a un Banco PYME.

Siendo ésta la mejor calificación de mercado boliviano bajo Metodología de Calificación de AESA Ratings, se puede concluir que el tamaño de la empresa no es representativo el momento de implementar la RSE y que los elementos implícitos de sostenibilidad en la Estructuración de Productos Financieros, llegan a hacer sinergia con un Gobierno Corporativo y la Sistematización de la RSE, que es integrada en un Marco Estratégico Social con una combinación más avanzada de herramientas de desempeño social.

Ninguna EIF, a pesar de existir un Marco Legal RSE con Lineamientos de Gestión definidos, obtuvo la calificación más alta DRSE1, demostrando “Muy Alto Compromiso Social”.

Hallazgo que demuestra que el Marco Legal RSE dice qué hacer, pero al no explicar cómo, tiene el mismo que ser complementado con herramientas metodológicas y técnicas.

Partiendo de los resultados, confirma AESA Ratings la hipótesis, que el sistema financiero boliviano se encuentra en una fase inicial de construcción de negocios sustentables y que muestra una evolución gradual de la concepción de RSE e implementación de programas integrales.

Partiendo de los hallazgos expuestos, identifiqué AESA Ratings 2 Tendencias:

- Si existen avances de diferente grado en la concepción estratégica de RSE y una mayor articulación de los programas de RSE a la estrategia de negocios en las Entidades de Intermediación Financiera
- Si se pueden observar procesos de institucionalización en proceso de fortalecimiento y mayores debilidades en gestión de RSE, por la aplicación inicial de herramientas especializadas en RSE y la medición parcial de resultados logrados

6.7 Recomendaciones

Las recomendaciones están dirigidas a las empresas bolivianas como protagonistas de la RSE, a los impulsores (*fundamentalmente Estado/ Gobierno y Medios de Comunicación*) y a los segmentos o actores de educación, capacitación y desarrollo de competencias técnicas para:

- El Manejo de Implicancias previas.
- Pasos Futuros de Perspectiva Práctica.

El Manejo de Implicaciones previas, permitirá reflexionar con cambio de actitud y los Pasos Futuros de Perspectiva Práctica, para una construcción de contexto sistémico y eficaz, que permita:

- La implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), descrito y analizado en el Capítulo Cuarto, que logra integrar la RSE en forma sistemática al Giro de Negocio, para convertirla en Factor de Competitividad e Inversión Social Estratégica en base a una estructura sólida y siete pasos: Preparación, Diagnóstico, Planificación, Implementación, Comunicación, Seguimiento y Medición y Revisión y Mejora.
- Generar Información con Resultados o Impactos Integrados tanto de Gestión Pública, como Gestión Corporativa, como de Gestión Tripple Bottom Line, teniendo como receptores a los Grupos de Interés Priorizados y Materializados, sujetos a consulta con diálogo y la sociedad en su conjunto para la comunicación bidireccional

Partiendo de la descripción analítica de los diferentes autores del libro y de la práctica empresarial, las recomendaciones son elaboradas en base a:

- Brechas identificadas y que deben ser cerradas de corto a mediano plazo
- Tendencias de Mercados Internacionales y del Mercado Boliviano

Las recomendaciones son expuestas en forma correlativa a cada capítulo y están directamente relacionadas con cuatro Niveles de la Competitividad Sistémica y temáticas priorizadas como campos de acción en el Marco Descriptivo Analítico.

En este contexto proponen las Recomendaciones tareas priorizadas dentro de los siguientes campos de acción e interacción, para la construcción de un contexto sistémico y eficaz, que permita la implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como Herramienta de Competitividad:

- Nivel Macro: Adaptación de fondo a las características del mercado boliviano y de la empresa en particular, de las 7 definiciones universales y de estructura alta, que permiten en función a la dinámica de la economía y del mercado globalizado, control social y control de sostenibilidad

- Nivel Macro y Meso: Optimización del Marco Legal RSE preexistente (*dirigido hoy a las Entidades de Intermediación Financiera*) y previa transferencia del mismo a otros sectores del mercado boliviano (*en un contexto de reformas y de políticas públicas transversales*)
- Nivel Micro: Optimización Operativa de la Base Estratégica Empresarial, para una Gestión de RSE eficiente, eficaz y con Mejora Continua de Indicadores Corporativos e Indicadores Tripple Bottom Line
- Nivel Micro: Nivel Micro: Incorporación del enfoque estratégico, integral y dinámico de RSE, bajo el cual la empresa boliviana comience a implantar la RSE, como factor de competitividad en la Estructura Organizacional y en el Gobierno Corporativo

Capítulo Primero

Las 7 definiciones universales y de estructura alta (*Capítulo Primero*), permiten en función a la dinámica de la economía y del mercado globalizado con control social y de sostenibilidad su adaptación de fondo a las características del mercado boliviano y de la empresa en particular, como protagonista y creadora de empleo, riqueza y bienestar.

¿Cuáles son las Implicaciones, que deben ser manejadas en forma previa, para una adaptación de fondo?

Bajo consideración:

- Que las siglas de Responsabilidad Social Empresarial RSE son ciencia con sustento científico en principios conceptuales y fundamentos teóricos
- Que no existen definiciones más correctas o menos correctas, sino simplemente definiciones menos o más relevantes en función a la dinámica de la economía global y del mercado interno que la conceptualizaron
- Que la Responsabilidad Social Empresarial desde sus fuentes de Orden Financiero y Económico, es Gobierno Público fusionado a un Gobierno Corporativo y
- Que los aspectos centrales que conceptualizan las siglas de Responsabilidad Social Empresarial deben ser integradas en la Visión, Misión y en el Enfoque para la Implantación de la RSE, se identifican las siguientes implicaciones a ser tomadas en cuenta, tanto por del Estado como por parte de la Empresa como actor económico y protagonista de la RSE:
- El Estado y Gobierno Público como de la Empresa son los primeros que deben aceptar que las siglas de Responsabilidad Social Empresarial RSE son ciencia con sustento científico y que no existen definiciones más correctas o menos correctas, sino simplemente definiciones menos o más relevantes en función a la dinámica de la economía global y del mercado interno que la conceptualizaron; solo así se van a evitar confusiones con conceptos como Responsabilidad Social, Corporate Citizenship CC o compromiso ciudadano de la empresa, o con compromiso social de la Sociedad o con Charity o Caridad, que queda traducida en Donaciones o en una Buena Causa.
- Estando la dinámica de la economía global, caracterizada por tendencias coyunturales económicas, que han contribuido a impulsar la inclusión social o negocios inclusivos mediante el mercado bancario, debe el Estado Boliviano considerarlas bajo principio "*Think local act Global*" como línea base para una regulación, que impulse la interacción estratégica a nivel intercambio de bienes y recursos, sin descuidar el mercado local y que no perjudique a la empresa, que podría perder oportunidades de mercado tanto locales como internacionales.

- Aprovechemos la curva de experiencia y las mejoras prácticas de mercados competitivos. No es necesario agotar por completo cada una de las etapas históricas sobre todo la industrial, más bien debemos aprender dentro de ella los errores cometidos, para no volverlos a repetir y las prácticas que fortalecieron una evolución sostenible y dinámica, para reproducirlas con curva de experiencia y ahorra tiempo, que queda traducido en ahorro de recursos monetarios.
- No podemos pensar como sucede en la mayoría de los países latinoamericanos (*exceptuando concretamente Chile, que es una economía emergente*) y en los países en vías de desarrollo, que la innovación estratégica e inteligente consiste en partir de cero y menos en lo referido en la conceptualización, que implica evolución histórica y destino de recursos para investigación científica, que pueden ser mejor aprovechados en la Construcción e Implementación de un Sistema de Gestión RSE con mejora continua y que no pueden agotados en una Etapa de definición de RSE.
- Por su puesto que cada empresa proviene de diferentes sectores económicos, pero la conceptualización y los enfoques como ciencia, son una línea base a partir de la cual toda empresa bajo consideración de lo estratégico y en función a su giro de negocio puede delimitar su contexto con la Visión, la Misión y el enfoque para la implantación de la RSE.

En este contexto **¿Cuáles son los Pasos Futuros de Perspectiva Práctica para un contexto sistémico y eficaz, que permita la construcción e implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?**

En este contexto se proponen Recomendaciones en forma de tareas priorizadas dentro del siguiente campo de acción e interacción, para la construcción de un contexto sistémico y eficaz, que permita la implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como Herramienta de Competitividad:

- Nivel Macro: Adaptación de fondo a las características del mercado boliviano y de la empresa en particular, de las 7 definiciones universales y de estructura alta, que permiten en función a la dinámica de la economía y del mercado globalizado, control social y control de sostenibilidad

Los pasos futuros de perspectiva práctica, quedan traducidos en una herramienta o instrumento metodológico y un enfoque estratégico de comunicación y diálogo, que permiten iniciar la construcción de un Plan Nacional de RSE.

1. Mapeo de Actores Estratégicos: En un Contexto de Plan Nacional de RSE

Objetivo General

Mapear actores sociales es una técnica muy sencilla que permite identificar a todas las personas y organizaciones que pueden ser importantes para la planeación, el diseño, la implementación o la evaluación de un proyecto específico, en este caso:

Generar un marco conceptual de RSE, a partir de las 7 definiciones universales y de estructura alta (*Capítulo Primero*), que permiten en función a la dinámica de la economía y del mercado globalizado con control social y de sostenibilidad, su adaptación de fondo a las características del mercado boliviano y de la empresa en particular, como protagonista y creadora de empleo, riqueza y bienestar.

Objetivos Específicos Previos:

- Identificar en las 7 definiciones universales los aspectos centrales de RSE como Factor de Competitividad e Inversión Social Estratégica.

- Análisis de Contexto Organizacional y Empresarial: Factores Externos y Factores Internos, para identificar aspectos de fondo a ser considerados.
- Caracterizar los distintos grupos de interés en torno a la RSE.
- Indagar sobre los puntos focales nacionales encargados de crear los PNA de RSE.
- Identificar actores que fomentan las políticas relacionadas con el tema, actores responsables de la creación de PNA y actores promotores de la política regional.
- Identificación de grupos de interés correspondientes a tres niveles: Nacionales, Regionales e Internacionales o Multilaterales (*que van más allá de Bolivia y Latinoamérica*).

Actores:

Son seis categorías de actores con una referencia a su influencia o nivel de participación para las políticas públicas: Organizaciones Multilaterales e Internacionales, Gobierno, Sector Privado

Organización Colectiva Laboral, Sociedad Civil y otras Asociaciones, Instituciones Educativas, de Capacitación y De desarrollo de Competencias Técnicas

2. Posicionamiento en mercado y maduración del marco conceptual entre los actores estratégicos sobre RSE

Estrategia de dialogo y comunicación, que posicione el valor de la RSE como Factor de Competitividad e Inversión Social Estratégica cumpliendo los siguientes objetivos específicos:

- Garantizar los canales diferenciados de diálogo y comunicación con los grupos de interés que permiten una interconexión eficaz entre la empresa y su entorno social en el largo plazo.
- Proporcionar una imagen completa, equilibrada y objetiva del valor de la RSE y el valor de la Empresa como Actor Económico y Protagonista
- Medición de la Comprensión común de RSE y su importancia tanto para los actores en el mercado doméstico como para el mercado global, para una Mejora Continua de las actividades dentro de los canales de diálogo y comunicación

Capítulo Segundo

Creando un consenso nacional sobre la comprensión de RSE y su importancia tanto para los actores en el mercado doméstico como para el mercado global, se basa el éxito de una estabilización sistémica a nivel macro y meso, en la voluntad del Estado y Gobierno de imponer reformas, pero coordinando con la Empresa como protagonista y como actor económico creadora de fuentes de trabajo con control social y control de sostenibilidad.

Prevía optimización del Marco Legal RSE preexistente (*dirigido hoy a las Entidades de Intermediación Financiera*) y previa transferencia del mismo a otros sectores del mercado boliviano, en un contexto de reformas y políticas públicas transversales ¿Cuáles son las Implicaciones, que deben ser manejadas?

Bajo consideración,

- De que a nivel políticas del Estado Boliviano ya existe un interés creciente por normar la RSE como *“la forma de Gestión, orientada a actuar en beneficio de sus partes interesadas, en cuanto a sus expectativas económicas, sociales y medioambientales, construyendo el desarrollo sostenible en*

el marco de giro de negocio y actividades que realiza la Entidad de Intermediación Financiera” (Definición Reglamento de Responsabilidad Social Empresarial para las Entidades de Intermediación Financiera EIF: Circular ASFI /170/2013),

- Que si bien la RSE es voluntaria en el alcance de las acciones Triple Bottom Line que realiza la Empresa con los Stakeholder, las mismas en su implementación y gestión no son arbitrarias
- Que conforme a tendencias globalizadas existe un orden sistémico público, que partiendo de un Orden Jurídico General, determina los casos de fallas de mercado y la forma en los que Estado puede intervenir o sea el Rol del Estado
- Que el Orden Público como impulsor llega a determinar en un Orden Jurídico Específico los roles de cada una de las partes (*Derechos y obligaciones*), la Empresa como Protagonista y el Estado como Impulsor
- Que los distintos Grupos de Interés en la sociedad han comenzado no tan sólo a esperar sino que a exigir que las empresas se comporten como „*buenos ciudadanos corporativos*“, confundiendo este concepto con RSE y
- Que la empresa pesar de que la RSE sea voluntaria en el alcance de las acciones Triple Bottom Line, como Protagonista y siendo proactiva en la interacción y diálogo con los Stakeholder y no reactiva a demandas sociales de acciones de buenos ciudadanos corporativos, debe transparentar y probar su desempeño, se identifican las siguientes implicaciones a ser tomadas en cuenta, en las cuales debe existir una reflexión y cambio de actitud, tanto del Estado y Gobierno Público como de la Empresa y su Gobierno Corporativo para un trabajo conjunto en el mercado boliviano y en este contexto concreto también de los Medios de Comunicación como impulsores para evitar distorsiones conceptuales:
- El Estado siguiendo tendencias de deficiones universalmente reconocidas no debe alejarse de la defición contenida ya en el Marco Legal RSE dirigido hoy a las EIF, más bien debería concentrar sus esfuerzo para que esta defición madure en el mercado boliviano.
- Dentro el proceso de reformas debe el Estado integrar opiniones de los diferentes grupos de interés, pero unicamente en la medida necesaria y conforme a lo que sea estratégico como Linea Base, para una toma de decisiones y disenno de políticas públicas.
- Las políticas públicas de RSE, deben ser inteligentes con un mix entre lo que es voluntario y obligatorio. La idea es además siguiendo las fortalezas indenticadas del mercado Alemán y de economía social de mercado, que la Empresa como Protagonista siga creando fuentes de trabajo pero con control social y de sostenibilidad
- La empresa boliviana al igual que en otros mercado es protagonista y actora de RSE . En este sentido no puede ser su actuación reactiva a demandas de grupos de interés externos de caracter social. Su actuación debe ser proactiva, está bien que las empresas tenga conciencia social hacia afuera, pero en el contexto de la RSE es más importante que hacia afuera sean actores económicos y que estén dispuestas a ingresar al proceso de cambio de gestión, con cambios sistémicos internos de repercusión
- El rol de los medios de comunicación de manera general y fundamentalmente en el momento de reformas de orden público deben diferenciar entre difusión de las acciones sociales de las empresas y de la Comunicación Responsable, que no puede distorsionar conceptos científicos y técnicos de la Responsabilidad Social Empresarial

- La responsabilidad o misión de los medios de comunicación como impulsores será por tanto, comprender los campos temáticos de la RSE y la misma como Factor de Competitividad Empresarial. Para ello debe contar con la capacitación necesaria y adecuada para direccionar en forma directa una Comunicación Responsable o para poder elegir en forma acertada a Líderes de Opinión o Expertos Acreditados, que coadyuven en su labor de difusión y de posicionar al concepto de la RSE como Factor de Competitividad

En este contexto ¿Cuáles son los Pasos Futuros de Perspectiva Práctica para un contexto sistémico y eficaz, que permita la construcción e implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

En este contexto se proponen Recomendaciones en forma de tareas priorizadas dentro del siguiente campo de acción e interacción, para la construcción de un contexto sistémico y eficaz, que permita la implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como Herramienta de Competitividad:

- Nivel Macro y Meso: Optimización del Marco Legal RSE prexistente (*dirigido hoy a las Entidades de Intermediación Financiera*) y previa transferencia del mismo a otros sectores del mercado boliviano (*en un contexto de reformas y de políticas públicas transversales*)

Los pasos futuros de perspectiva práctica, quedan traducidos en Lineamientos de Best Practice Internacional, que permiten continuar con la construcción de un Plan Nacional de RSE.

En el contexto de la descripción de la Legislación Comparada de la Unión Europea, que es la única que hoy cuenta con un Plan Nacional de RSE y que proyecta una cooperación birregional a Latinoamérica, se transmiten los siguientes pasos priorizados, que propone la Unión Europea, para optimizar iniciativas públicas y para la definición de Políticas Transversales a nivel Gobierno Público, que involucran las necesidades de la empresa como actor de la economía y protagonista de la RSE:⁵⁶⁷

- La necesidad de un “*cambio conceptual*” en el marco de la RSE en América Latina y se refiere a la idea de convertir la RSE en un tema del país que se aborde por múltiples actores y de manera transversal a las políticas públicas, dejando de lado la idea de coordinar el tema desde un ministerio aislado. En este sentido, se podría difundir los aprendizajes obtenidos por el Consejo de Responsabilidad Social, que está compuesto por representantes de diversos ministerios, agencias de promoción de la innovación y del comercio e inclusive representantes de empresas y de la sociedad civil.
- El empoderamiento de los consumidores y el fortalecimiento de la sociedad: según el FOMIN, “*sin duda un asunto a resolver en Latinoamérica es el fortalecimiento de la sociedad civil y la creación, con el apoyo del Estado, de oportunidades de diálogo entre las partes*”. Esto requiere “*una inversión en educación sobre sostenibilidad para impulsar la participación social, aumentar la responsabilidad de las empresas y lograr una transformación en el estilo de vida, que incluye la manera de consumir*”. En paralelo, se podría “*desarrollar y difundir mecanismos de evaluación y diferenciación de las empresas más responsables en el mercado*”, elemento que se observa en pocas ocasiones en la zona CELAC.

⁵ Elementos extraídos de entrevista con Lourdes Pérez, Directora Ejecutiva de la Secretaría de Integración Económica. Centroamericana, noviembre de 2014...

⁶ EN BUSCA DE LA SOSTENIBILIDAD, El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación AVINA, Fundación AVINA, 2011, página 86.

⁷ Elementos extraídos de entrevistas con Carolina Trivelli, ex Ministra de Desarrollo e Inclusión Social en Perú, noviembre de 2014, y Fabián Novak, Presidente del Comité Jurídico Interamericano de la OEA, diciembre de 2014.

- La creación y el fortalecimiento de los gremios empresariales: el objetivo es agrupar las empresas permitiendo al Estado tener interlocutores con los cuales se podrá actuar a escala y de manera consensuada. La atomización de las empresas puede ser considerada como un obstáculo para una cooperación público-privada exitosa.

En el contexto del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del Instituto Vincular (*Propuesto en el Capítulo Cuarto*), se transmiten igualmente los siguientes pasos Best Practice, para iniciativas públicas y para la definición de Políticas Transversales a nivel Gobierno Publico del mercado Chileno con un Órgano de Control.⁸

En su afán por sostener el crecimiento económico que el país ha mantenido por años, el gobierno

de Chile comprendió la necesidad de integrar la Responsabilidad Social (*en adelante RS*) como modelo de gestión a largo plazo. Así, el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible entiende la RS como la responsabilidad que las organizaciones deben practicar respecto de sus impactos en la sociedad y el medio ambiente, y está considerada como una “*condición estratégica para el desarrollo del país*”.

El Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible entrega múltiples beneficios para el país, entre los cuales se puede destacar:⁹

- La promoción del diálogo y de la participación de diversos sectores que influyen de manera activa en los asuntos públicos de la sociedad chilena, como por ejemplo organizaciones ambientales, comunidades indígenas, asociaciones de consumidores, sindicatos de trabajadores, entre otros
- El fomento de una cultura de sostenibilidad enfocada en proyectar el crecimiento en el tiempo, sobre la base de la integración y gestión responsable del medio ambiente
- El fortalecimiento de la imagen de Chile en el ámbito internacional como Estado pionero en

Latinoamérica en materia de Responsabilidad Social

- La promoción de la sostenibilidad en la cadena de valor en industrias donde los consumidores tienen altos estándares de exigencia
- El fortalecimiento de la competitividad y de las inversiones, y el desarrollo de las exportaciones

Capítulo Tercero

¿Qué información clave transmite la empresa argentina en una encuesta del 2014 del 2012 elaborada por Comunica RSE (*Comunicación de Responsabilidad & sustentabilidad Empresarial*)?

Considerando que las acciones, que difunden las empresas bolivianas, corresponden a una dimensión voluntaria o filantrópica conforme a las expectativas que tiene la Sociedad como grupo de interés y que conforme a un cambio de actitud empresarial, requerimientos del Marco Legal, de Grupos de Interés Priorizados (*Accionistas, Inversionistas, Recurso Humano, Clientes*) se proyectan para implantar la RSE como Gestión, los resultados de mejores prácticas, que transmiten las empresas argentinas

⁸ Información disponible en la página web del Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible: <http://consejors.economia.cl/que-es.html>

⁹ Adaptado de: “*Hacia una política pública en responsabilidad social para el desarrollo sostenible de Chile*”, borrador final elaborado por el Consejo de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, 04 de marzo de 2014, disponible en http://consejors.economia.cl/sitio/files/Plan_de_Trabajo_2013_-_2015.pdf visita en octubre de 2014

sirven al mercado boliviano sirven de recomendaciones e insumo, para la toma de decisiones iniciales y estratégicas para una implementación a corto plazo.

- Algo que demuestra el mercado argentino en sus prácticas RSE, en que no es necesario inventar la pólvora o partir de cero, para demostrar innovación, pues la misma queda demostrada a través de impactos alcanzados con estrategias innovativas, que aprovechan curva de experiencia:
- Recomendación para las empresas: Integrar en las prácticas de gestión RSE los aportes de los Estándares Internacionales Estratégicos como ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, AA 1000 e GRI G4
- Recomendación para el Estado Boliviano: Integrar al Gobierno, políticas públicas que impulsen a la RSE para convertirla en factor de competitividad. Para la integración existen lineamientos de mejores prácticas de la Unión Europea, que ya fueron adaptados a las necesidades nacionales y regionales de la argentina
- 69% considera que la RSE en el mercado argentino, conforme a una conceptualización dinámica con características de Sistema, Gestión, Giro de Negocio y Balance Tripple Bottom Line, avanza a un nivel medio. Es necesario tomar medidas para que la RSE no se convierta en gasto o que desvirtúe como asistencialismo y que el voluntariado corporativo se transforme en mano de obra barata o gratuita
- Recomendación para las empresas del mercado boliviano: Para la implementación de la RSE a la Gestión debe existir una Planificación sostenible que se integre en forma estratégica a los objetivos corporativos preexistentes. El alcance de nuestro Sistema de Gestión de RSE es voluntario y queda justificado conforme a la materialización que justifica interés bilateral entre necesidades internas de la empresa y las necesidades de grupos de interés externo. El Alcance debe ser estratégico, no toda acción social clasifica para la integración, que además está en función a un resultado final de indicador conforme por ejemplo a Estándares de GRI G4.

Dentro de esta recomendación se incluye igualmente aquellas Confederaciones de Empresarios Privados, que mantienen posturas rígidas de no adopción de estándares internacionales o inclusive de marcos legales; postura que fuera de contexto y que perjudica únicamente la competitividad global tanto de la empresa boliviana, como de Bolivia a nivel sistema económico con enfoque de economía social de mercado.

- 70% opina que para comprender las siglas RSE en sentido pleno, se debe adoptar e integrar a la gestión interna las características de Sostenibilidad u Sustentabilidad.

Entre las motivaciones de las empresas para impulsar la RSE en Argentina se destaca la reputación al tope de las opciones con 4,3 sobre 5, a ser medida o vinculada al desarrollo sustentable y la inversión social con acciones de repercusión económica, o sea yendo más allá de beneficios corporativos dentro de una alianza estratégica con un gobierno público.

- **Recomendación para las empresas del mercado boliviano:** La sostenibilidad comienza por casa y desde la perspectiva económica financiera interna, que largo plazo traduce inversión de todas las acciones sociales o medioambientales. Siendo Bolivia un país en vías de desarrollo con una demanda social y medioambiental alta, no es arte o ventaja competitiva empresarial hacer acciones sociales aisladas y reactivas. Muchas empresas bolivianas ya lo están haciendo hace muchos años, es decir están gastando sumas altas y cualquier empresa puede gastar a petición de instituciones, que aprovechando la oportunidad de vender proyectos sociales, están forzando integrar los mismos a la RSE. La empresa boliviana en este sentido debe ser cuidadosa en su elección, ya que desde el punto de vista sistémico empresarial y de materialidad y de sostenibilidad, la mayoría de las acciones por ejemplo en favor de la niñez son asistencialismo y gasto y no pueden formar

parte de la RSE, porque no existen indicadores para justificarlas y porque son responsabilidad del Gobierno Público, o sea del Estado Plurinacional. Lo único válido y que puede integrarse a un Reporte GRI G4 en cooperación a un Gobierno Público externo, es lo siguiente:

Categoría : Social

Subcategoría: Derechos Humanos

Aspectos: G4 HR5 Trabajo Infantil y G4 HR6 Trabajo Forzoso

- 56% considera que la RSE como Inversión no funciona por falta de compromiso formalizado de Gobierno Corporativo y Alta Dirección
- **Recomendación para las empresas del mercado boliviano:** No puede existir un horizonte y compromiso financiero para convertir la RSE en factor de competitividad, sin que se implante o integre en el enfoque de RSE en la Visión, en la Misión, en los Valores y ante todo en la política empresarial.
- Después de haber terciarizado proyectos con Fundaciones o estructuras colaterales, opina solo 5% que fue una decisión acertada. 56% considera más estratégica la implantación y gestión interna de RSE e inclusive 26% la conformación de comités
- **Recomendación para Fundaciones y ONG del mercado boliviano:** Considerando que en Bolivia existen fundaciones y ONG, que ofrecen a las empresas la implementación de acciones sociales forzadas a RSE, la empresa para la selección deberá tomar en cuenta si esas acciones se las puede materializar (*si son relevantes para el GRI G4*), si las fundaciones o ONG tienen el conocimiento técnico necesario para suministrar información fiable y que puede ser integrada al sistema, que debe reflejar indicadores y pruebas. Lo mejor es avanzar paso a paso y hacer menos, pero lo estratégico y integrado con calidad que podemos controlar en forma efectiva.
- Habiendo comprendido que el alcance del contenido de las acciones de sostenibilidad es voluntario y que está en función a lo que la empresa considera estratégico y que un marco legal exige únicamente pruebas a nivel balances sociales, 52% de las empresas pidieron que exista un marco legal para avanzar a un siguiente Nivel, caracterizado por una RSE y Sostenibilidad como Factor de Competitividad
- **Recomendación para el Estado Boliviano:** La empresas si pueden llegar a apreciar un marco legal, siempre y cuando el mismo refleje requerimientos de una alianza estratégica entre gobierno público y gobierno corporativo. En este sentido y dentro de políticas públicas se deberá tomar en cuenta al igual que el gobierno argentino, incentivos de orden tributario
- 30% opina que los Medios de Comunicación son promotores importantes de la RSE, 40% opina que contribuyen pero con un tratamiento muy superficial de la RSE y 77% opina que no tienen relevancia
- **Recomendación Medios de Comunicación:** No todo lo que se comunica como RSE es realmente RSE. Los medios de comunicación en Bolivia deben adoptar una postura y diferenciar sus canales en aquellos que son especializados en RSE y aquellos que simplemente difunden RSE como publicidad

Capítulo Cuarto

La Empresa como actora económica y protagonista de la RSE estará a cargo de construir e implementar un Sistema sólido e interno de Gestión RSE (*sincronizado a la sistematización de nivel macro y meso*), aplicando los 7 pasos del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), descrito y analizado en el Capítulo Quinto, que cumpla dos funciones:

- Integrar la RSE en forma sistemática al Giro de Negocio, para convertirla en Factor de Competitividad e Inversión Social Estratégica
- Generar Información con Resultados o Impactos Integrados tanto de Gestión Pública, como Gestión Corporativa, como de Gestión Tripple Bottom Line , teniendo como receptores a los Grupos de Interés Priorizados y Materializados, sujetos a consulta con diálogo y la sociedad en su conjunto para la comunicación bidireccional

Para implementar, comenzara la empresa por construir una Base Sólida que partirá la por Optimización Operativa de la Base Estratégica Empresarial, para una Gestión Integral de RSE eficiente, eficaz y con Mejora Continua de Indicadores Corporativos e Indicadores Tripple Bottom Line.

¿Cuáles son las Implicaciones, que deben ser manejadas para esta Optimización Operativa?

Bajo consideración:

- De que la RSE como Factor de Competitividad multiplica el valor agregado de la empresa con una gestión integral y con control de sostenibilidad, dentro de un proceso de cambio con visión de enfoque integral de un Responsabilidad Social Empresarial que rompe paradigmas
- De que para llevar el enfoque integral a la práctica empresarial y para romper los paradigmas, deben las Empresas cumplir los siguientes cuatro retos, que indican la integración de elementos suficientes, para una construcción e implementación sistémica con el Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial RSE

Primero, llevar los factores de competitividad sistémica a las bases estratégicas para generar un valor agregado que integre elementos de RSE fundamentales traducidos en un Gobierno Corporativo , Visión, Misión, Política Empresarial

Segundo, obtener beneficios en forma proactiva, creando valor económico tanto para la empresa como para el país, creando valor medioambiental y valor social para los accionistas, la sociedad y los grupos de interés en su conjunto

Tercero, siguiendo tendencias internacionales y de mejores prácticas, debe la empresa adoptar un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) , como Instrumento de Competitividad que logra integrar a la RSE al Giro de o Negocio

- Cuarto, dar respuestas a un Marco Legal es lo mínimo, la empresa debe asumir Compromiso con la Adopción de Principios e la integración de Estándares Internacionales como Ventaja Competitiva Local y Mayor Competitividad Global y
- De que los pasos del Modelo el Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial RSE nos permiten integrar el Marco Legal y las Normas Estándares Internacionales y que nos guían para construir un Sistema con base sólida para implementar la Gestión RSE y convertirla en Factor de Competitividad e Inversión Social Estratégica, se identifican las siguientes implicaciones a ser tomadas en cuenta.

Debe existir una reflexión y cambio de actitud, por parte de la Empresa Boliviana como protagonista:

- La empresa no puede pensar que la RSE se la puede convertir en Inversión si no existe compromiso desde un Gobierno Corporativo que comience por legitimar los egresos a través de Políticas RSE, para la construcción, implementación y mejora continua del Sistema de Gestión, que refleje a largo plazo inversión
- No existe Gestión si la Empresa no implanta a las funciones de RSE en un departamento estratégico preexistente, se recomienda el departamento de Producción o de Estructuración de Servicios en función al Valor Agregado RSE
- No existe Control y Mejora Continua, si no manejamos resultados de gestión empresarial o Indicadores Claves que integren Perspectiva Empresarial y Resultados de Impacto Tripple Bottom Line
- Lo que suena bastante complicado y moroso en el contexto de la implementación y construcción del Sistema de Gestión, representa a Segunda vista un Alivio. No estamos partiendo de Cero, la Implementación de RSE puede unirse a Sistemas de Gestión preexistentes, por ejemplo ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, que propician una integración con la RSE y Sostenibilidad y una reingeniería de procesos
- La Responsabilidad Social Empresarial no es una calcomanía y queda determinada según su punto de partida, el Giro de Negocio y los Grupos de Interés materializados de empresa a empresa de manera diferente. Pero no debemos ni es necesario Reinventar la Rueda, ya que existen, por su puesto Estándares y Herramientas Técnicas de mejores prácticas que nos permiten en forma diferenciada llevar balances y cuentas para la transparencia (*AA Account Ability AA 8000 e I.B.A.S.E.*), la materialización de Grupos de Interés en Stakeholders (*GRI G4*), la construcción de Sistema de Gestión (*Global Compact de Naciones Unidas , ISO 26.000, Modelo de Gestión RSE de Vincular*), una implementación con procesos (*ISO 9001:2015*) y una comunicación de la Gestión en base a Indicadores Tripple Bottom Line (*GRI G4*)

En este contexto **¿Cuáles son los Pasos Futuros de Perspectiva Práctica para un contexto sistémico y eficaz, que permita la construcción e implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?**

En este contexto se proponen Recomendaciones en forma de tareas priorizadas dentro del siguiente campo de acción e interacción, para la construcción de un contexto sistémico y eficaz, que permita la implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como Herramienta de Competitividad:

- Nivel Micro: Optimización Operativa de la Base Estratégica Empresarial, para una Gestión de RSE eficiente, eficaz y con Mejora Continua de Indicadores Corporativos e Indicadores Tripple Bottom Line

Siendo Bolivia un país en vías de desarrollo con una demanda social y medioambiental alta, no es arte o ventaja competitiva empresarial hacer acciones sociales aisladas y reactivas.

Muchas empresas bolivianas en el Mercado ya lo están haciendo, es decir están gastando sumas altas y cualquier empresa puede gastar a petición de sus Unidades de RSE que reaccionan ante demandas sociales o inclusive donar con fondos de sus clientes y de la sociedad en general.

El arte y la ventaja competitiva está, en convertir esas acciones sociales, que definitivamente no son RSE desde el punto de vista sistémico empresarial, primero en Compromiso, después en Gestión con Información y Resultados Fiables y finalmente en Inversión, que garantice la Sostenibilidad y Continuidad no solo de la Empresa como Protagonista, sino también de Bolivia como país.

Los pasos futuros de perspectiva práctica, quedan traducidos en Lineamientos de 4 Herramientas Operativas Best Practice, para que siendo aplicadas permitan:

- La Optimización previa para construir e implementar un Sistema sólido e interno de Gestión RSE (*sincronizado a la sistematización de nivel macro y meso*)
- En el marco de debilidades y amenazas de los 7 pasos del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), descrito y analizado en el Capítulo Quinto, complementar, operacionalizar y dar respuestas tanto a los pasos de la herramienta como a los Aportes la Marco Legal RSE, a los Requerimientos Claves de Norma ISO 9001:2015 y los Estándares de Reporte GRI G4
- Gestión de Información y Resultados Fiables, que convierten a la RSE en Factor e Instrumento de Competitividad
- Desarrollo de Competencias Técnicas en el Recurso Humano Clave para la Gestión RSE

1. Herramienta de Diagnóstico Previo RSE

Objetivo:

- Determinar el Punto de Partida, conociendo acciones que viene realizando la empresa de manera inconsciente o de manera consciente, pero aisladas y que pueden ser integradas y puestas en valor a través de la implementación de un Sistema de Gestión de la RSE

Justificación Práctica:

- Busca facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar actuales y futuras áreas de intervención, las oportunidades de mejora de la empresa, para elaborar un plan de acción.

Pasos:

Análisis interno

- Mapa de procesos
- Mapa de Competencias Técnicas del Recurso Humano
- Análisis de sistemas, políticas y prácticas

Análisis externo

- Percepción de los Grupos de Interés
- Benchmark a nivel Sectorial

Análisis FODA de los resultados que permitirá:

- Elaborar un breve informe de resultados donde se identifiquen los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa en materia de RSE
- Reflexionar como Responsables o Encargados de RSE y hacer reflexionar a la gerencia sobre ciertos puntos claves de la gestión en RSE, que garanticen las sostenibilidad

- Identificar la capacidad actual de la empresa en materia de sistemas de información e indicadores de seguimiento y control
- Validar el Punto de Partida con Requerimientos Obligatorios y Estándares Internacionales
- Ser línea base para la Planificación Estratégica RSE

2. Herramienta Plan de Acción en RSE

Objetivo:

Partiendo del Diagnóstico, la Metodología de la Planificación RSE debe permitir en primera instancia definir objetivos estratégicos o generales y objetivos operativos y específicos de la empresa en el marco de la RSE, que estén alineados a las Fortalezas y Debilidades identificadas en el Diagnóstico

Justificación:

Busca que la empresa jerarquice áreas de intervención en función de líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.

Pasos para el Enfoque Estratégico:

- Definir Misión y Visión
- Definir Políticas
- Identificar Categorías y Aspectos RSE a ser integrados
- Identificar Requisitos legales
- Identificar Áreas y ámbitos prioritarios de intervención
- Definir Objetivos Estratégicos o Generales

Pasos para el Enfoque Operativo:

- Definir Objetivos específicos, metas y un plan de acción con acciones priorizadas
- Definir Responsables y responsabilidades
- Definir Tiempos y Recursos para con Cronograma de Seguimiento, diferenciado en Construcción, Implementación y Operacionalización del Sistema de Gestión RSE

3. Mapeo Procesos RSE

Los Pasos de la Herramienta de Mapeo de Procesos RSE permitirán:

- Elaborar un Mapa de Procesos con procesos de Giro de Negocio a los cuales se agregará elementos de RSE
- Sincronizar los objetivos institucionales con la actividad y los objetivos de la Política RSE, articulada mediante nuestro Plan de Acción, que sirve para su desarrollo y la medición de Impacto Tripartito
- Facilitar a la Unidad RSE la identificación de los procesos, su integración transversal/ horizontal y su análisis, con una cierta uniformidad para la elaboración de los mapas y de la documentación
- Orientar y dirigir a los grupos de trabajo en las tareas que deben abordar para realizar el mapa de procesos y documentar cada uno de los Procesos RSE necesarios para un Manual
- Contribuir con la Definición de Mapas de Procesos RSE a ser implantada, para estimular los mecanismos de participación de las Política RSE en la organización del trabajo y a lo largo de toda la cadena de valor agregado
- Mejorar la capacidad de reacción, eficacia y eficiencia, para satisfacer las expectativas de los grupos de interés tanto internos como externos

4. Herramienta Failure Mode Effect Analysis FMEA, para Gestión Preventiva de Riesgos Operativos y Riesgos Tripple Bottom Line

Los Pasos de la Herramienta FMEA permitirán:

- Reconocer de manera anticipada posibles Situaciones Problemáticas, que como Fallas podrían afectar el desempeño de las Actividades RSE y el cumplimiento de Objetivos Organizacionales en la Fase Inicial de Proyecto RSE
- Observar de manera detallada las Situaciones Problemáticas Identificadas, para de-terminar en forma anticipada y respecto a Fallas Priorizadas:
 - Las causas
 - Sus posibles efectos
- La probabilidad de Ocurrencia, de Detección y de Severidad para Asignar un Número de Probabilidad de Riesgo
- Desarrollar Ideas o Soluciones de Mejora, a ser integradas como Medidas Inmediatas, Correctivas y Preventivas para mitigar o eliminar
- Identificar Responsables
- Predecir los posibles Impactos de Medidas Correctivas y Preventivas

5. Social O Sustainable Scorecard SBSC para la integración sistémica de resultados de Gestión RSE y Gestión o Despeño Triple Bottom Line:

Los Pasos de la Herramienta SBSC permitirán:

- Integrar toda la información documentada y generada a través de los procesos
- Integrar 4 Perspectivas de Gestión Corporativa: Aprendizaje, Procesos , Clientes y
- Integrar el Triple Bottom Line desde la Base y en las 4 Perspectivas con focalización en Impacto Clientes y Perspectiva Financiera Económica
- Incluir tanto Aspectos Materializados Sociales como de Categoría de Medio Ambiente
- Demostrar a nivel Indicadores Económicos de Gestión Pública y a nivel Indicadores Económicos Financieros de Gestión Corporativa, que la RSE como Factor Competitivo es Inversión Social Estratégica

Capítulo Quinto

Previo Incorporación del enfoque estratégico, integral y dinámico de RSE, bajo el cual la empresa boliviana va a comenzar a implantar o continuar implantando la RSE en la Estructura Empresarial

¿Cuáles son las Implicaciones, que deben ser manejadas?

Bajo consideración que en el mercado boliviano existen 3 escenarios:

1. Entidades de Intermediación Financiera, que dando cumplimiento a los requerimientos de gestión RSE del Marco Legal ya avanzaron, pero que necesitan complementar su construcción de Sistema con Herramientas Técnicas e integración de Normas y Estándares Internacionales, para una implementación que convierta a la RSE en proactiva y en Factor de Competitividad con compromiso de Inversión Social Estratégica
2. Empresas que tienen buenas intenciones y acciones RSE, pero que no aún no encuentran los pasos necesarios, para integrarlas en forma sistemática a una Gestión para convertir la RSE en Factor de Competitividad con compromiso de Inversión Social
3. Empresas que comunican hacer RSE e inclusive Gestión, pero que por las características de las acciones y los perfiles de los grupos de interés, simplemente atienden demandas sociales, que conforme a la

descripción analítica del Capítulo Primero, son Corporate Citizenship CC o compromiso ciudadano de la empresa, como compromiso social de la Sociedad y Charity o Caridad o Donaciones

Dentro de estos escenarios debe la empresa boliviana, romper los siguientes paradigmas:

- Primero, alejándose de la filantropía, del marketing, de la acción social y de las iniciativas de buenas intenciones o asistencialismo, integrar a la RSE como Factor de Competitividad a las Bases Estratégicas Empresariales con definición de Objetivos, que complementen los Objetivos Generales
- Segundo, enfocando a la RSE como Factor de Competitividad a las Bases Estratégicas Empresariales, para operacionalizar e integrar con Sistema y Gestión las Acciones RSE de manera sostenible a la cadena de valor agregado y al Giro de Negocio
- Tercero y siendo la empresa un actor económico, convertir a la RSE ya integrada al Giro de Negocio como Factor de Competitividad en Inversión Social Estratégica

En este contexto ¿Cuáles son los Pasos Futuros de Perspectiva Práctica para un contexto sistémico y eficaz, que permita la construcción e implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?

En este contexto se proponen Recomendaciones en forma de tareas priorizadas dentro del siguiente campo de acción e interacción, para la construcción de un contexto sistémico y eficaz, que permita la implementación del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como Herramientas de Competitividad:

- Nivel Micro: Incorporación del enfoque estratégico, integral y dinámico de RSE, bajo el cual la empresa boliviana comience a implantar o continúe implantando la RSE como factor de competitividad en la Estructura Organizacional y en el Gobierno Corporativo

Los pasos futuros de perspectiva práctica, quedan traducidos en Lineamientos que permitirán responder a 6 preguntas prácticas y frecuentes para Best Practice Empresarial:

1. Si ya tenemos una Visión, Misión y Políticas Empresariales ¿Es necesario implantar a la RSE con enfoque de factor de competitividad con todo nuevo incluyendo un Código de Ética?

Introducir un enfoque de Gestión, no significa desplegar todo el sistema o implementar sistemas paralelos o partir de cero, sino incorporar elementos de RSE a lo que está Vigente y que ha sido validado para formar parte de un Sistema de RSE con enfoque de RSE como Factor de Competitividad.

De esta manera optimizamos curva de experiencia e integramos elementos válidos, que nos permiten avanzar en forma más eficiente y efectiva desde la construcción de un Sistema RSE hasta su implementación y operacionalización con mejora continua.

En este contexto de incorporación de un enfoque estratégico, integral y dinámico de RSE como Factor de Competitividad, no estamos cambiando de Visión, simplemente la estamos optimizando o complementando con elementos del enfoque elegido como Línea Base, que contribuye a que las empresas comprendan, más allá de su compromiso ético, las oportunidades de generación de eficiencia interna y de desarrollo de negocios vinculados a nuevos productos y servicios que suponen la sostenibilidad ambiental y social.

Para que la Visión trasmite un compromiso real e indique la medida que la empresa quiere asumir respecto a los elementos del enfoque elegido como línea base, puede la misma ser redactada respondiendo a la siguiente pregunta:

- ¿Cuál es el sentido de la Actividad Empresarial dentro de la Sociedad y con el enfoque elegido?

Un segundo elemento de la estructura organizacional es la Misión RSE, que describe el rol ligado a elementos de valores y principios (*10 Principios del Global Compact*), que desempeña la empresa o que va a desempeñar para lograr la Visión RSE con el enfoque estratégico, integral y dinámico de RSE como Factor de Competitividad.

Para la optimización o complementación de una Misión preexistente nos preguntamos en el contexto del enfoque estratégico, integral y dinámico de RSE como Factor de Competitividad:

- ¿Cuáles son las prácticas, que bajo ninguna circunstancia, son aceptables dentro de la empresa?

Para complementar la Misión con Valores Implícitos si se recomienda un Código de Etica que documente tipologías de conducta a ser sancionadas fuera de ley y que refleje la gestión de resultados a nivel Compliance.

Un elemento del Gobierno Corporativo son las políticas de RSE, que bajo enfoque estratégico, integral y dinámico de RSE como Factor de Competitividad, transmiten un Gobierno Transparente y Efectivo, como sinónimo de resultados financieros sostenibles y de creación de valor para todos sus grupos de interés, vía negocios inclusivos con productos y servicios sociales y sostenibles, anticipando riesgos o incrementando la confiabilidad vía transparencia y buen gobierno.

La optimización o complementación de las Políticas Corporativas con Políticas RSE, no solo transmiten compromiso Gerencial y de Liderazgo con el enfoque, sino también credibilidad frente a las instituciones bancarias como Stakeholders y compromiso financiero, para canalizar recursos monetarios en forma de Inversión, para la implementación de un Sistema de Gestión.

2. Para la continuidad y sostenibilidad económica necesitamos presupuesto y recursos monetarios ¿Bajo qué enfoque manejamos el Proyecto para Construir e Implementar el Sistema de Gestión RSE, que convierta a la RSE en Factor de Competitividad e Inversión Social Estratégica?

Toda Innovación y Proceso de Cambio implican una inversión y la RSE como Factor de Competitividad, es una Inversión con Retorno Económico Financiero tanto Interno para la Empresa como Externo para la Economía de País y en forma transversal para el Tripple Bottom Line.

Pero lo que a primera vista parece costoso y moroso para la Empresa, a segunda vista es un alivio, porque la Implementación de la RSE por un lado puede unirse a Sistemas de Gestión preexistentes o puede servir de base para proyectar, como por ejemplo a un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, de Medio Ambiente ISO 14001, de Eficiencia Energética 50001, etc.

Los Proyectos o la implementación de RSE Sostenible por lo general no parten de cero y la Inversión va depender del Grado de Madurez que presente la empresa, es decir la estabilidad de sus procesos prexistente y en las Acciones, que ya ha realizado y que han sido o pueden ser integradas en forma sistemática con una base de datos e información transparente preexistente, para medir el Impacto a nivel Económico, Social y de Medioambiente.

Para que la RSE no sean acciones a fondo perdido, se recomienda hacer un mix de Acciones Internas y Externas, con un porcentaje alto de RSE a nivel Producto o Inclusión de Negocio para no descuidar la perspectiva económica financiera de ingresos.

Conforme a Best Practice se recomienda además, para que los niveles de gastos, egresos se mantengan dentro de lo Presupuestado sin generar Flujos Negativos, manejar los Proyectos de RSE para que sean Sostenibles en el Tiempo, con enfoque de Project Finance, que proyectado a 5 años queda

subdividido en una Etapa de Evaluación, una Etapa de Construcción y la Etapa de Implementación u Operacionalización propiamente dicha

3. ¿En qué departamento organizacional comenzamos a implantar la RSE con enfoque de Factor de Competitividad?

Independiente del Departamento Empresarial donde se comience a implantar la RSE a un inicio, los demás departamentos inclusive gerencias, quedan incluidos para colaborar y para que el proyecto de RSE sea sostenible en el tiempo, la empresa en su conjunto debe comprender que no se trata de implantar un Sistema paralelo o diferente, sino integrado con procesos y funciones transversales y horizontales.

Considerando:

- El enfoque estratégico, integral y dinámico de RSE como Factor de Competitividad
- El Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), descrito y analizado en el Capítulo Quinto, que logra integrar la RSE en forma sistemática al Giro de Negocio, para convertirla en Factor de Competitividad e Inversión Social Estratégica
- El mix de Acciones Internas y Externas, con un porcentaje alto de RSE a nivel Producto o Inclusión de Negocio para no descuidar la perspectiva económica financiera de ingresos, se recomienda comenzar o reorientar la implantación de la RSE en el Departamento de Producción o en el Departamento de Estructuración de Servicio o Producto.

La RSE como Factor de Competitividad es un Pieza dentro de un todo por lo tanto es dinámica y se extiende en forma horizontal a lo largo de los demás departamentos de la cadena de valor agregado para generar información y resultados con procesos claves y de Giro de Negocio. La Comunicación en forma de diálogo con Stakeholders y Aspectos Materializados se constituye en este contexto un Proceso de Soporte.

La RSE como Unidad formara parte de un departamento preexistente con funciones del Encargado Operativo en la Gestión RSE y dependerá conforme a estructura organizacional de la gerencia respectiva y de la gerencia general.

Comenzar directamente con una Gerencia RSE no corresponde ni a la realidad del avance en el mercado ni tampoco a la realidad de avance promedio de la empresa boliviana en la implementación de la RSE. En este sentido no dependerá la calidad de RSE o la eficiencia y eficacia de Sistema de la existencia Gerencia de RSE, todo lo contrario, la misma se constituye en este momento en capacidad ociosa, que genera gastos y que únicamente contribuye al crecimiento inorgánico a nivel estructural.

4. ¿Cuáles son las funciones del Encargado Operativo en la Gestión RSE?

Independiente que la empresa contrate servicios de Asesoramiento Externo para el Proyecto RSE, internamente debe existir el Encargado Operativo de la Gestión RSE.

El Encargado en RSE es la persona que enciende la luz de la RSE al inicio de un proyecto en la Empresa y debe ser nombrado por la Dirección o Gerencia con tareas operativas y responsabilidades claramente definidas.

Independiente del Departamento Empresarial donde se comience a implantar la RSE a un inicio, los demás departamentos inclusive gerencias no quedan excluidas de colaborar y para que el proyecto de RSE sea sostenible en el tiempo, la empresa en su conjunto debe comprender que no se trata de implantar un Sistema paralelo o diferente, sino integrado con funciones y organización transversal.

La Unidad RSE no forma un ÚNICO DEPARTAMENTO O UNIDAD dentro de la Empresa, ES PARTE de cada uno de los Departamentos o Unidades que encontramos en el Organigrama de la Empresa y las

Funciones del Encargado Operativo en la Gestión RSE son: Apoyar, Asegurar, Coordinar y Promover y todo lo que se salga de estas Funciones significa que se está asumiendo tareas de otros Departamentos o Unidades preexistentes de la Empresa.

Apoyar a Gerencia como Máximos Responsables en:

- Redactar, difundir y hacer cumplir la Política RSE y los Objetivos Propuestos en el Plan RSE
- Tomar Medidas Necesarias para llevar a cabo la Implantación y posterior Cumplimiento del Sistema. Pero No conocemos al detalle todo proceso es por eso que la Fase Inicial y de Implantación se debe contar con la Opinión y Sugerencias de todas las Partes que estén afectas, por lo tanto se debe Involucrarlos
- Elaborar los Documentos con la Información que cada Responsable de Departamento o Unidad proporcione, Información que será revisada por Gerencia para ser aprobada

Asegurar:

- Que Todas las Unidades o Áreas involucradas conozcan los Requerimientos del Sistema que será implantado además que sepan cómo deben contribuir al cumplimiento de estos Requisitos
- Muy Importante que cada uno asuma su responsabilidad para la correcta implantación del Sistema y su Gestión.

Coordinar:

- Como Encargado de RSE no se pueden realizar las Auditorias de Sistema, Calificaciones de Desempeño o Verificación de Reportes, pero si se debe Coordinarlas, Planificarlas, conocer el Análisis de Riesgo y Supervisarlas.
- Esta Responsabilidad se extiende también a Verificación Internas o Externas de Segunda y Tercera Parte.
- La Coordinación se extienden a todas las acciones que se deriven para corregir las NO CONFORMIDADES que se detecten tanto en las Internas como en las Externas.
- El Encargado de RSE no debe corregir las NO CONFORMIDADES, la corrección debe ser llevada a cabo por el Responsable de la Unidad correspondiente.
- Coordinar la Participación de los Responsables en los Programas de Mejora para que propongan sugerencias.

Promover:

- El Encargado de RSE NO EJECUTA, sino Promueve la activa participación de todo el personal en la Implantación de los Procesos.
- Promueve que sepan corregir y prevenir las Fallas de su trabajo o No Conformidades.
- Promueve que implanten y mantengan sus indicadores de procesos.

- Solo debe hacer el Seguimiento y Análisis y no llevar Registro de Dato a Dato
- El Encargado de RSE, solo pide el Dato para registrarlo en un Registro Único en la Unidad RSE

5. ¿Cuál debe ser el Perfil Profesional del Encargado Operativo en la Gestión RSE y como capacitamos a nuestro Recurso Humano para que construya e implemente el Sistema de Gestión RSE?

Estando la RSE como Factor de Competitividad, compuesto por un lado por los siguientes aportes científicos e interdisciplinarios claves, como la administración de empresas, la ingeniería de negocio, finanzas, campos sistémicos, de gestión, de estándares y normas internacionales y categorías Tripple Bottom Line, es el Perfil del Profesional, para implementar un Sistema RSE Sostenible interdisciplinario y no da preferencia o excluye a ninguna profesión base de los campos científicos claves.

En un contexto de capacitación debe el Perfil Profesional Base, estar complementado mínimamente con una Maestría/Diplomado en RSE (*principios conceptuales y fundamentos teóricos*) e idealmente con una Formación Técnica con Titulación de Especialista en RSE (*Operativos y Gestores*) acreditada por Certificadoras o Entidades con reconocimiento internacional y global, como por ejemplo TÜV Rheinland.

Este tipo de especialización técnica se transmiten conocimientos técnicos en campos sistémicos, de gestión y de control, de estándares y normas internacionales y de categorías Tripple Bottom Line y se desarrolla competencias técnicas claves (*estratégicas, análisis, control y evaluación*) en base a Herramientas, que son necesarias para la operacionalización y gestión de un Sistema RSE, que maneja las siglas RSE, como factor e instrumento de competitividad.

Complementariamente se recomiendan otras capacitaciones técnicas para la integración de Estándares y Normas Internacionales claves y estratégicas como ISO 9001:2015, ISO 14001, GRI G4 con expertos, cuya acreditación pueda ser integrada a la Gestión de Competencias Técnicas, para agregar valor al Sistema, que maneja la RSE como factor e instrumento de competitividad.

6. ¿Cuáles son los errores que debemos evitar en la Etapa de Evaluación y de Construcción?

- Falta de compromiso e implicación de la dirección general
- No dedicar tiempo y recursos necesarios
- Implantar un sistema paralelo sin utilidad para el día a día
- Retrasar demasiado la puesta en marcha por querer detallar demasiado la evaluación y la construcción
- Querer implantar el modelo de gestión RSE demasiado bruscamente mermando calidad
- No Sensibilizar, Informar y formar a las personas que participan y a las afectadas por el Cambio

