



Tema:

Responsabilidad Social Empresaria y Políticas Sociales:
¿es posible pensar en alianzas?

Autor:

Marianela Fernández Villa



Facultad de Ciencias Humanas

Licenciatura en Sociología

Memoria de Grado

Diseño de carátula
Guillermo Fernández Villa

Índice

Prólogo	9
 Capítulo I	
Introducción	13
Primeros fundamentos	14
Expectativas de la investigación	14
Elección del tema	15
Objetivos	16
 Capítulo II	
La Responsabilidad Social Empresaria	
Introducción al análisis	21
Las alianzas sociales estratégicas	25
Que se entiende por Responsabilidad Social Empresaria?	29
 Capítulo III	
Análisis de la situación actual de la Responsabilidad Social Empresaria	35
Avances en el contexto internacional	35
Panorama actual en Latinoamérica	38
Uruguay: un escenario favorable para el desarrollo de la RSE.....	40
Los actores que la impulsan	40
Otros actores intervinientes	42
Principales lineamientos a nivel local	43
Algunas percepciones actuales	44
 Capítulo IV	
Marco metodológico	49
Lineamientos generales de la investigación	49
Primera etapa	49
Segunda etapa	51
Tercera etapa	57

Capítulo V

Panorama de la RSE en las empresas encuestadas	61
Principales características de las empresas encuestadas	61
Opinión acerca de la Responsabilidad Social	63
Año en que incorporó la RSE	64
Objetivos perseguidos con la incorporación de la RSE	65
El área de RSE dentro de la empresa	66
Herramientas de evaluación de la RSE en las empresas	68
Algunas conclusiones	69

Capítulo VI

La Responsabilidad Social Empresaria y su componente de Contacto con la comunidad	73
El contacto con la comunidad según las empresas encuestadas	75
La prioridad del apoyo a la comunidad en la estrategia de RSE.....	75
Análisis de causas, públicos y tipos de acción	76
Las causas más apoyadas	76
El público objetivo de las causas	77
Atención o no a la pobreza	79
Algunas conclusiones	81

Capítulo VII

El rol del Estado en las Alianzas Sociales	85
Los lineamientos internacionales	85
Actividades sugeridas para la estimulación de la RSE	89
Algunas conclusiones	92

Capítulo VIII

El Estado y las Empresas frente a la cooperación público – privada	95
La perspectiva del Estado uruguayo con respecto a la emergencia de la Responsabilidad Social Empresaria	95
Del otro lado del río: la perspectiva de los empresarios con respecto al Estado	99

Capítulo IX

Responsabilidad Social Empresaria y cooperación con Políticas Sociales	103
Perspectiva de las empresas encuestadas	103
La posibilidad de cooperación Estado – Empresas según las empresas encuestadas	104
a) La postura de las empresas sobre la viabilidad de un proyecto común	104
b) El interés en un proyecto de alianza con el Estado	108
Líneas de cooperación: una oferta puntual	110
Análisis complementarios	111

Capítulo X

La situación social actual en el Uruguay. Un estudio reciente	119
Presentación	119
El rol del Estado frente a esta realidad	124
Primeras conclusiones	125
Un escenario que desafía al desarrollo sostenible	126

Capítulo XI

Posibilidades y estrategias	129
Construyendo posibles escenarios	129
Matriz de análisis: Fortalezas y debilidades de ambos actores	131
Propuesta puntual: ¿Es posible articular las acciones de RSE de las empresas con el Estado, para apoyar políticas sociales?	133
Características de la implementación	136
Algunas propuestas adicionales	137

Capítulo XII

Conclusiones finales	141
----------------------------	-----

Bibliografía	145
---------------------------	-----

Anexo I	153
----------------------	-----

Anexo II	157
-----------------------	-----

Anexo III	161
------------------------	-----

Anexo IV	177
-----------------------	-----

Prólogo

Prólogo

Los diálogos apreciativos –expuestos en un interesante taller sobre Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil, dictado por la organización Communitas¹ –están definidos como una nueva metodología de análisis y construcción de ideas, basados en la *indagación apreciativa*. La indagación apreciativa refiere “*al estudio y la exploración de lo que da vida a los sistemas humanos cuando han funcionado mejor*”. En este sentido me llamó mucho la atención la idea de un mecanismo que tiene como premisa permitir pensar **el mejor escenario posible**, para después de allí, construir con ventajas y desventajas, un contexto real. De alguna manera esto se alejaba un poco de lo que uno está acostumbrado a escuchar como formas convencionales de construcción de conocimientos. Generalmente, cuando uno comienza a visionar una idea, los primeros problemas con los que se enfrenta son los “avatares” de la realidad. De hecho, un proyecto es más realista, cuanto más “avatares” tiene en cuenta, y mejor los logra anticipar.

Ahora bien, esta metodología invita al “riesgo” de pensar un escenario ideal, lo cual me resultó muy atractivo.

Los diálogos apreciativos se afirman en que “*los sistemas sociales se mueven en la dirección de las preguntas que se hacen a sí mismos*”². Quienes presentan la metodología afirman más adelante también que “*para cambiar el estado de las cosas hay que modificar el diálogo interno, sustituir el protocolo que lo determina, conversar sobre nuevos tópicos y finalmente, deben ser afirmativos, generativos de un mejor futuro*”.³

La *indagación apreciativa* entonces, tiene sus bases en la vinculación. El camino de investigación y construcción de un nuevo conocimiento para esta

¹ Communitas es una organización de carácter nacional, que promueve el Fortalecimiento de Organizaciones Sociales y la Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria. Sus directores (Simon Fuhrman y Sandra Rapetti) organizaron el taller “Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil” el 7 de diciembre de 2005 en las instalaciones de la Universidad Católica, con el apoyo de Fundación AVINA.

² Material citado en el taller “Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil” el 7 de diciembre de 2005 en las instalaciones de la Universidad Católica, con el apoyo de Fundación AVINA.

³ Idem anterior.

visión, pasa por una primer etapa de descubrimiento, luego un visionamiento y finalmente una re arquitectura del modelo anterior. De estas tres etapas, el visionamiento es la más importante, ya que implica la capacidad de reorganizar el conocimiento establecido, incorporando conocimientos abstraídos, hasta lograr visualizar un modelo alternativo al real. La re-arquitectura corresponde a los cambios que deberían operar para lograr el escenario real, los cuales pueden ser ayudados por experiencias exitosas anteriores, áreas de acción sobre las cuales operar, roles determinantes a asumir, tiempos y demás componentes organizativo - estructurales.

Ahora bien, ¿por qué tomar como premisa introductoria una temática como la anteriormente descrita? Porque adecua su visión de construcción del conocimiento a la que la presente investigación pretende utilizar.

En este sentido el desafío es plantear una alternativa de construcción de proyectos conjuntos (o alianzas) a partir de una temática de actual emergencia y un estado de situación determinado. Algo crucial aquí, es comprender que el concepto de **oportunidad** está en el centro de la iniciativa.

Uruguay transita por un estado social determinado, donde las necesidades son reales y la estructura estatal de políticas públicas existente no resulta suficiente como para sostener y recuperar los daños sufridos en dicha estructura. Por otro lado, otro actor social importante - las empresas- ha desarrollado una nueva visión de relación con su entorno y su comunidad: la Responsabilidad Social Empresaria.

Dos miradas desde distintos lugares. Dos iniciativas de distinta naturaleza. Dos culturas: la empresarial y la estatal. Sin embargo, una búsqueda común: mejorar el estado y las condiciones de nuestra sociedad.

Veamos entonces, cuales podrían ser las alternativas de cooperación, coparticipación o mejor aún, alianza conjunta. Alguno de los entrevistados para la presente investigación opinó *“que en el Uruguay existan hoy por hoy un millón de pobres, es responsabilidad de todos”*. A estas palabras nos referimos.

Capítulo I

Introducción

Capítulo I

Introducción

Como hemos mencionado anteriormente, la presente memoria pretende analizar básicamente dos temáticas y por ende, las actuaciones de dos actores sociales de determinante importancia: las Empresas y el Estado.

En este sentido, se definirán indicadores contextuales y coyunturales sobre estas dos áreas: una emergente, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), y una de carácter más estructural: las Políticas Sociales en el Uruguay. Luego se invitará, a partir de un análisis de ventajas y desventajas, a pensar y construir el mejor escenario posible.

Si bien se presentan las temáticas distribuidas en diferentes capítulos, la memoria es susceptible de entenderse a partir de la siguiente lógica: la temática que “guía” la investigación es la RSE; ésta es seguida de un análisis del rol que el Estado podría (o debería) tener frente a la emergencia de esta temática, y en tercer lugar un estudio de situación de las Políticas Sociales en el Uruguay (como forma de descubrir los “lugares” en los cuales serian necesarios o acertados los mecanismos de cooperación o alianza conjunta). Finalmente, un capítulo de estrategias y propuestas para estas alianzas, seguido de las conclusiones generales del estudio.

Es importante señalar que esta memoria también presenta la particularidad de separarse de la estructura convencional de memoria de grado, en el sentido de su organización temática. Por un lado, sucede que el tema *Responsabilidad Social Empresaria* es de reciente incorporación en la literatura y el análisis social, lo que trae como consecuencia la deficiencia en términos de marco teórico suficiente. Por lo cual si bien existe un capítulo de marco teórico, no corresponde a teoría social propiamente dicha, sino más bien al resultado de

una primer parte de investigación en documentos y publicaciones al respecto de esta temática, que dan soporte a futuras afirmaciones.

En segundo lugar, el hecho de pretender “conectar” dos actores como son el Estado y las Empresas, hace necesaria también la intervención de un marco teórico (a mitad de la memoria) que fundamente esta propuesta. Y finalmente, con motivo de sostener una propuesta acorde, existe una tercer intervención teórica con lo que es un capítulo sobre el estado de las políticas sociales en el Uruguay.

Se entiende pertinente esta aclaración, en el marco de una mejor comprensión de la presentación de la investigación.

Primeros fundamentos

Con respecto a la temática Responsabilidad Social Empresaria, se define la misma en sus generalidades, su panorama actual, pero se hace foco en su componente de contacto con la comunidad. Luego se analiza este componente específico, tanto en lo internacional, lo regional y finalmente, lo local. Así, la Memoria de grado pretende investigar y conocer las posibles potencialidades existentes en materia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en algunas de las empresas Uruguayas, y su posibilidad de cooperación en lo que he denominado “alianzas sociales estratégicas” vinculadas a Políticas Sociales llevadas adelante por el Estado.

Expectativas de la investigación

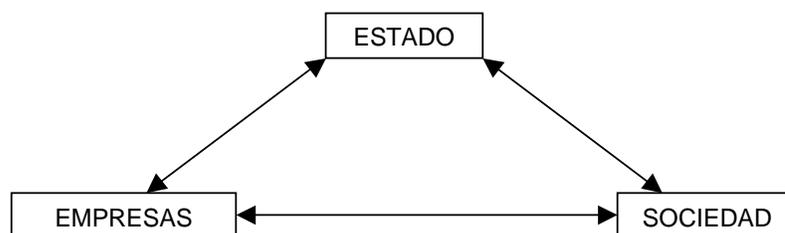
La investigación, de corte exploratorio, posibilitará la conexión entre dos objetivos (que a entender de quien investiga van en la misma dirección y a su vez, parten de actores diferentes), y que son el fundamento principal de la elección del tema.

Por un lado una temática empresarial emergente: la Responsabilidad Social Empresaria, que refiere como principales beneficios los sociales y ambientales

para la comunidad interna y externa a la organización; generando como contrapartida una imagen social que de alguna manera fortalece los atributos clásicos de imagen corporativa.

Por otro lado, un panorama o contexto propicio para, justamente, la exploración en materia de nuevas alianzas, o fortalecimiento de las ya existentes, evaluación de posibilidades de cooperación, etc. El Estado como posible actor contraparte de éstas acciones, será foco también en esta investigación. En este sentido el objetivo será conocer el panorama actual con respecto a las Políticas Sociales y sus perspectivas.

Y en un tercer lugar, no perder de vista el análisis de los vínculos (posibles o reales) de los tres sectores intervinientes en estas dinámicas:



Finalmente, la presente investigación pretende ser un insumo inicial sobre los temas referidos. No existe aquí más que la intención de analizar temáticas que pueden generar impacto en términos de “camino a pensar”, y sobre todo, pretende dejar abiertas las puertas a investigaciones futuras en torno a este tema.

Elección del tema

La elección del tema parte de un interés personal en la investigación del mismo, a partir de una interrogante que gira alrededor de cómo un contexto social determinado puede estar o no acorde con políticas empresariales determinadas, y como estas pueden estar en coherencia a su vez, con políticas nacionales que intenten también paliar determinada problemática.

Un pensamiento de tipo sistémico, que conecte los diferentes actores que intervienen en un suceso, está detrás de este interés.

Por otra parte, el aporte que a nivel profesional y personal puede tener para un estudiante que está culminando su carrera, conocer, investigar e informarse a través de quienes llevan adelante estas acciones, y tener la oportunidad de proponer nuevas ideas.

La coherencia con la Institución Universitaria de la cual formo parte, en el entendido de que las problemáticas sociales y la propuesta de soluciones, forman parte de la misión y visión de la Universidad Católica del Uruguay, es por lo cual la presente también toma pertinencia. Agregando a su vez, el creciente interés que esta Universidad brinda a la actualización en la temática de la RSE, incluyéndola en su currícula y en su actividad de investigación.

Para la comunidad, la posibilidad de obtener información, sistematizarla y conocer cuales son los principales lineamientos e intereses de los actores intervinientes en la investigación: las empresas (a través de algunos de sus planes de RSE) y el Estado (a través de por ejemplo, su rol frente a este tema emergente, y la posibilidad de que las Políticas Sociales que se enmarcan en su campo de acción, puedan ser objeto de cooperación mutua).

Y finalmente, la intención de generar un aporte a nivel de propuesta para ambos actores, fundamentada justamente, en la conexión de necesidades similares y potencialidades complementarias.

Objetivos

Como *objetivo principal*, están el investigar y conocer los posibles aportes que cada uno de los actores intervinientes en la investigación (Empresas y Estado) pueden brindar, e intentar una propuesta de comunicación y conexión entre ambos, que potencie esas posibilidades.

Como *objetivos específicos*:

Relativos a las Empresas Uruguayas:

- ✓ Investigar y conocer opiniones, avances y proyecciones a nivel de empresas, en materia de RSE. Sus políticas específicas en esta materia, proyecciones y posibilidades de colaboración.
- ✓ Conocer la postura de éstas, frente a la posibilidad de cooperación con el Estado, específicamente . Cuales son –en su opinión –las ventajas y desventajas de esta estrategia, así como analizar cual sería el rol que aquel debería cumplir en una estrategia de acción conjunta.
- ✓ Identificar y describir, los aportes que las empresas pueden hacer en relación a Políticas Sociales. Áreas en las cuales pueden colaborar, forma de colaborar, etc.

Relativos a la postura del Estado Uruguayo frente a la cooperación público-privada:

- ✓ Identificar y describir el/los rol/es que el Estado puede tomar, como actor fundamental en la dinámica social, en un contexto de cooperación público – privada.
- ✓ Conocer los lineamientos y objetivos previstos por la actual administración con respecto a la posibilidad de cooperación entre Empresas, Estado y Sociedad Civil, así como también sus opiniones al respecto. Conocer antecedentes en esta temática, investigar anteriores implementaciones, riesgos y oportunidades.
- ✓ Conocer el estado de situación en el cual nos encontramos a la hora de realizar la propuesta, sobre todo con respecto a las Políticas Sociales de superación de la pobreza y exclusión social.

Relativos a la propuesta:

- ✓ Generar un insumo de información acerca del estado actual de ambos actores y sus estrategias, resumiendo características, necesidades, etc.

- ✓ Formular una propuesta acerca de cómo conectar los intereses de ambos actores, beneficiando sus respectivos objetivos.

Capítulo II

La Responsabilidad Social Empresaria

Capítulo II

La Responsabilidad Social Empresaria

Introducción al análisis

“Hemos pasado de la filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a “pedir”, a una relación en la cual las empresas y las ONG empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado” (James Austin, profesor de Harvard Business School).

La razón de la emergencia del concepto de Responsabilidad Social puede ser hallado en un punto de la historia que tiene algo más de un par de décadas. Allí es cuando comienza a comprenderse, que los problemas sociales que afectan a la sociedad contemporánea, no pueden (o no deben, en la visión de algunos otros) ser solucionados exclusivamente por el Estado, sobre todo cuando muchos de estos problemas son consecuencia (directa o indirecta) de la acción del actor económico por excelencia: la empresa.

A nivel global, las consecuencias que la Segunda Guerra Mundial dejara en sus poblaciones, el crecimiento de la industria y las repercusiones en la calidad de vida de los trabajadores, entre otros factores, genera que en los años setenta y ochenta el modelo anterior (en que el Estado asumía todos estos costes y reestructuras generales) entra en crisis, debido a la insuficiencia de ingresos para hacer frente a estos gastos sociales.

Posterior, y paralelamente a esta caída del Estado “benefactor”, entran en escena actores que de alguna manera “contienen” o “colaboran en paliar” la emergencia de fenómenos sociales de anti-desarrollo: las Organizaciones No

Gubernamentales, Asociaciones Civiles, en lo que diferentes autores llaman “*las reformas de primera generación*”.⁴

Las reformas de “primera generación” entonces, son definidas como el “*desmantelamiento del intervencionismo estatal, aplicación de políticas de descentralización y de privatización de empresas públicas, reducción del tamaño del Estado y empleo del mecanismo de mercado como nueva centralidad. En el nuevo contexto neoliberal el Estado debía limitarse a garantizar las condiciones para que las empresas privadas ofrecieran los bienes y servicios a su público*”⁵

Para ya entrado la década de los noventa, estos problemas, tanto en Europa como en América Latina, han seguido creciendo. Aquí es donde, según los mismos autores, se ponen en marcha las reformas llamadas de “segunda generación”, que consisten en la búsqueda de la eficiencia de la provisión de servicios (muchas veces a través de la tercerización a privados), la efectividad para mejorar su cobertura y calidad, así como el reforzamiento de las condiciones para el desarrollo de la actividad privada.

Una última fase del proceso es la que vivimos actualmente donde nos acercamos más al panorama local. Frente a una necesidad evidente, se han visto alterados los presupuestos estatales que originariamente eran volcados a diferentes sectores de la sociedad. Sucede entonces, un proceso de re estructura de dichos presupuestos, que enfatiza en políticas sociales de combate de la pobreza o exclusión social, provocando que otros sectores de la sociedad u otros programas sociales vean disminuido su presupuesto, disminuyendo en consecuencia, los beneficios de los que antes gozaban. Estamos hablando de políticas de educación, salud, vivienda entre otros.

⁴ Cardozo Brum, Miriam. Artículo “Gobiernos y Organizaciones No Gubernamentales ante la Responsabilidad Social Empresaria”. Junio 2003. en la revista Economía, Sociedad y Territorio. Colegio Mexiquense, Edo de México

⁵. Idem anterior

Este proceso ha provocado en la actualidad, la necesidad imperiosa de reorganización de las estructuras de cobertura, eficiencia y alcance de las políticas públicas hacia diferentes sectores, así como el entendimiento y la reestructuración de un mapa social y organizativo mucho más complejo que el que vivía “bajo las alas” del Estado.

En este panorama, es que entran en escena las propuestas de interacción entre nuevos actores asociados, o afectados por estas problemáticas. Uno de ellos, las empresas comienzan a auto conformarse en parte de esta dinámica social, generando diferentes propuestas de colaboración con diferentes problemáticas sociales de evidente emergencia.

Esta interacción por la cual las empresas comienzan a generar “alianzas” con la sociedad civil u Organizaciones involucradas con las problemáticas sociales, transita por lo que muchos autores llaman “tres etapas de las relaciones de las empresas con la Sociedad Civil”:

- 1- *Primer etapa - la relación filantrópica:* Esta etapa, de larga tradición en América Latina, “*es de naturaleza asistencial, centrada en la caridad y las buenas intenciones y, por cierto, no siempre exenta de cierto paternalismo*”⁶
- 2- *Segunda etapa - la relación transaccional:* que consiste en una dinámica donde “*el flujo de valor tiende a ir en ambas direcciones, es decir, cada uno de los socios asume tanto un papel de dar como de recibir en torno a un proyecto específico*”.⁷
- 3- *Tercera etapa - la relación integrativa:* y la óptima para el desarrollo de la cooperación entre las empresas y las Organizaciones de la Sociedad Civil o el Estado, esta etapa se define como en la que “*...ambas partes*

⁶ Austin, James ; Herrero, Gustavo y Reffico, Ezequiel. “La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas”. Revista Harvard Business Review América Latina. Diciembre de 2004.

⁷ Idem anterior.

trabajan en forma integrada y las fronteras organizacionales se hacen más porosas".⁸

La revista Harvard Business Review América Latina, publica en Diciembre del 2004, un artículo titulado "*La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas*", editado por James Austin, Gustavo Herrero y Ezequiel Reficco.

En este artículo, impulsado por uno de los mayores exponentes académicos a nivel mundial en la temática Responsabilidad Social Empresaria, James Austin, se enfoca justamente, la génesis de la intervención de la empresa en la dinámica social.

Naturaleza del vínculo	Filantrópica	Transaccional	Integrativa
Nivel de compromiso	Bajo	—————▶	Alto
Importancia para la misión	Periférica	—————▶	Central
Magnitud de recursos	Baja	—————▶	Elevada
Tipo de recursos	Dinero	—————▶	Capacidades centrales
Espectro de actividades	Estrecho	—————▶	Amplio
Nivel de interacción	Poco frecuente	—————▶	Intenso
Complejidad administrativa	Simple	—————▶	Compleja
Valor estratégico	Menor	—————▶	Sustancial

Esquema de génesis de la relación Empresas – Sociedad civil

Y agregan los autores, que la importancia del desarrollo eficiente de una verdadera Responsabilidad Social Empresaria, tiene que ver con que "*su empresa dedique tiempo a examinar en qué medida una posible relación estará alineada o no con las tres variables que definen a su propia organización, la misión, la visión y la estrategia*".⁹

⁸ Austin, James ; Herrero, Gustavo y Reficco, Ezequiel. "La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas". Revista Harvard Business Review América Latina. Diciembre de 2004.

⁹ Idem anterior

En este sentido, la pertinencia de la acción tiene que ver, antes que nada con una coherencia con los valores internos de la organización, desde allí debe partir cualquier acción de Responsabilidad Social.

Parece ser entonces, que la propuesta al abordaje de la Responsabilidad Social Empresaria tiene que ver con algo que podríamos llamar *el aprendizaje* de las empresas con respecto a su ambiente. Ha sido tomar conocimiento de lo que sucede en el entorno, incorporarlo como información pertinente a la organización y entonces, actuar en consecuencia. Si miramos la génesis de las empresas a lo largo del tiempo, este parece ser el estadio más avanzado en lo que refiere a la conexión entre el sub-sistema empresa y su entorno. Se encuentra aquí a la empresa tomando los “inputs” de la estructura social externa a ella como información que la organización no solo es susceptible de asimilar, sino más interesante aún, de elaborar propuestas que contengan mucho sentido de “conciencia social”.

Las alianzas sociales estratégicas

Luego de determinada la naturaleza de las alianzas sociales que una empresa establece con la comunidad, los autores de *“La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas”*, recomiendan analizar la forma en que éstas se establecen. En este sentido cabe tomar en cuenta algunos aspectos para la gestión efectiva de una alianza social.

En *primer lugar*, para que la gestión de una alianza social sea efectiva, deberán tenerse en cuenta tres aspectos: el *compromiso*, la *comunicación* y la *medición* de las acciones, estrategias o políticas llevadas a cabo por ella.

En *segundo lugar* es importante reconocer que se deberá invertir *tiempo* y *energía*, no solamente del personal involucrado en las acciones, sino (y sobre todo) de la alta gerencia, en esta temática. Esta tarea tendrá costos, por lo cual pasará a ser parte organizativa de la empresa. Por esta característica es por la cual se diferencia a la Responsabilidad Social Empresaria de otras estrategias organizacionales, y se reconoce como una *Visión de Negocios*.

Pero además del compromiso gerencial, una empresa que se introduzca en la Responsabilidad Social, deberá contar con un seguimiento cotidiano de las acciones, una organización del trabajo específica y métodos de control para las mismas.

Para que las acciones sean reconocidas y por tanto debidamente interiorizadas y comprendidas, no solo por el público interno (personal, gerentes, accionistas), sino por el externo (clientes, consumidores) debe ser necesaria una comunicación efectiva dentro de la alianza como con la comunidad y el entorno. *“La comunicación interna ayuda a que la alianza social penetre en la cultura organizacional de la empresa y se institucionalice.”*¹⁰

Según James Austin, los beneficios de la Responsabilidad Social Empresaria como estrategia de integración son inmensos, entre otros *“la empresa obtiene un reconocimiento que no puede simplemente comprarse con dinero: aquel respaldado por la credibilidad de la sociedad civil”*.¹¹

Desde un punto de vista macro de análisis, varias son las posturas tomadas por los quienes reflexionan y estudian el tema de la Responsabilidad Social, como un tema de emergente importancia en la escena socio económica de los países. En este sentido existen dos grandes corrientes de valoración de la RSE como estrategia de negocios, dentro de una organización empresarial

Por un lado existe la opinión de que la incursión en otros ámbitos que no sean los estrictamente económico-financieros no deben incumbir (o “entretener” la mirada) de las empresas. Esta visión es fuertemente defendida por Milton Friedman, quien sostiene que *“la empresa no es el lugar para comprometerse*

¹⁰ Austin, James ; Herrero, Gustavo y Reffico, Ezequiel. “La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas”. Revista Harvard Bussiness Review América Latina. Diciembre de 2004.

¹¹ Idem anterior.

*con la comunidad, y que si un ejecutivo tiene un impulso caritativo o social debe canalizarse por fuera, por ejemplo, con donaciones personales”.*¹²

En otro sentido, están quienes proponen reevaluar la relación que hasta ahora ha tenido la empresa con la sociedad civil en su conjunto, planteando incluso que la anterior creencia de que la misión de una empresa era crear valor para sus accionistas, *“está siendo sustituida por una concepción más amplia de la función primordial de las empresas. La nueva máxima es crear valor para todas las partes interesadas”.*¹³ Hoy en día, afirman estos autores, *“Varias empresas se replantean el rol que la variable social ocupa en la estrategia competitiva de sus negocios”*¹⁴.

Esta discusión sobre los diferentes enfoques que existen respecto a la intervención o no de las empresas en la esfera socio-ambiental, puede resumirse en las siguientes cuatro posturas:

- 1- Como mencionáramos anteriormente, quienes consideran que, como empresa, la organización debe perseguir el único objetivo de obtención de lucro, “por lo que responden de sus resultados exclusivamente ante los propietarios de su capital y rechazan toda posibilidad de asumir responsabilidades sociales”. En este mismo sentido, Friedman afirma: *“Pocas tendencias podrían minar de una forma tan completa los mismos fundamentos de nuestra sociedad libre, como el hecho de que los responsables de la empresa acepten una responsabilidad social, en vez*

¹² Friedman, Milton. Ver en. “Gobiernos y ONGs ante la responsabilidad social de las empresas en México” de Cardozo Brum, Myriam. Artículo presentado en el VII Congreso internacional del CLAD. Lisboa, Portugal. Octubre de 2002.

¹³ Idem anterior.

¹⁴ Idem anterior.

*de intentar obtener los mayores beneficios posibles para sus acciones”.*¹⁵

- 2- Una segunda postura, que acepta que el objetivo fundamental de una empresa es el lucrativo, pero que acepta la identificación de una misión empresarial en el ámbito socioeconómico, posición que encontramos, por ejemplo en Antonio Elizondo López (Citado en Paz Zabala, 1993,113), quien afirma que *“una empresa en si es la conjugación de recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos que, persiguiendo preponderadamente, con sus actividades un lucro, cumple también con una función social (da satisfacciones a la comunidad) y económicas (crea fuentes de trabajo y genera utilidades) dentro del ámbito en que se desenvuelve”.*

- 3- Un tercer enfoque, que entiende reconocer abiertamente las responsabilidades de las empresas frente a los problemas sociales, sobre todo los generados por su actividad, sobre todo en materia de accidentes y enfermedades provocadas por las condiciones internas de trabajo y en problemas ambientales que afectan a las personas que habitan en su entorno. Sobre esto, Alvaro Cuervo García, de la Universidad de Oviedo (España) afirma: *“la actitud de la empresa ante las demandas sociales planteadas por la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera”*¹⁶

- 4- Finalmente, el enfoque mas avanzado, es según el cual las empresas deben asumir su responsabilidad social ampliamente, la cual va mas allá de los problemas generados por ellas, sino que buscan contribuir al bienestar de toda la población, con herramientas como programas de

¹⁵ Friedman, Milton. Ver en. “Gobiernos y ONGs ante la responsabilidad social de las empresas en México” de Cardozo Brum, Myriam. Artículo presentado en el VII Congreso internacional del CLAD. Lisboa, Portugal. Octubre de 2002.

¹⁶ Cuervo García, Alvaro “Eficiencia y responsabilidad social de la empresa. Universidad de Oviedo, España, página 133. Ver en Cardozo Brum, Myriam. “Gobiernos y ONGs ante la responsabilidad social de las empresas en México”. Artículo presentado en el VII Congreso internacional del CLAD. Lisboa, Portugal. Octubre de 2002

colaboración, financiamiento de actividades, etc. Según Cuervo, esto implica *“la ampliación del campo de sus objetivos definiendo el rol social a desarrollar, para conseguir con todo ello legitimidad, y responsabilidad ante los diversos grupos humanos que la integran y ante la sociedad en su conjunto”*.

Las tres últimas posibilidades –afirman los autores –que articulan algún tipo de objetivo social con la finalidad indiscutida de la persecución del lucro, nos llevan a reconocer distintos grados dentro del concepto general del RSE.

Que se entiende por Responsabilidad Social Empresaria?

No existe una definición única acerca de este concepto, a causa de su actual emergencia. De esta manera diversas organizaciones, investigadores y académicos la han definido según macro concepciones.

La **Comisión de la Comunidad Económica Europea**, en el año 2001 define la Responsabilidad Social 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”*.¹⁷

El **Banco Mundial** define esta temática como *“el acuerdo de negocios que contribuye al desarrollo económico sustentable, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y con toda la sociedad, buscando mejorar su calidad de vida”*¹⁸

James Austin, a quien hemos referenciado anteriormente, define la Responsabilidad Social Empresaria no como un comportamiento específico, sino mas bien como un proceso de generación de valor. *“Desde esta perspectiva, -completa el académico –se puede imaginar un proceso de*

¹⁷ Definición encontrada en http://europa.eu/index_es.htm

¹⁸ The World Bank. Private Sector Advisory Services Department. “Public Sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study”. Octubre de 2002. Página 5.

creación de valor económico y social que apunte a llevar a la empresa a niveles crecientes de generación de valor jamás logrados".¹⁹

El Centro de Estadística Religiosa e Investigaciones Sociales de Brasil, define la Responsabilidad Social como *"el movimiento por el cual las empresas deciden, por diversos motivos, contribuir a una sociedad más justa y para un medio ambiente sustentable, centrando sus actividades en tres dimensiones: la dimensión económica (Profit), la dimensión social (People) y la dimensión ecológica (Planet), teniendo como perspectiva contribuir para el bienestar social. La empresa debe relacionarse con los diferentes grupos de interés (stakeholders) y mantener con ellos un diálogo basado en la transparencia"*.²⁰

Aquí en Uruguay, **la organización DERES**, explica que *"La Responsabilidad Social Empresaria es una visión de negocios que integra la gestión empresaria y en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente"*²¹

Para la **Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa**, *"La Responsabilidad Social Empresarial se afirma en que todos los agentes productivos, inclusive el Estado, están al servicio del hombre y no a la inversa. Y en que todos los dirigentes de empresa han de lograr, con su confianza y manera de actuar, la conjunción de la eficiencia económica y la eficiencia social, implementando principios de solidaridad, participación, buscando además el bienestar de la comunidad en su conjunto"*.²²

En base a una concepción de desarrollo sostenible, la Responsabilidad Social Empresaria define cinco áreas básicas de acción en las cuales implementar sus prácticas: sociedad, medio ambiente, valores éticos, marketing responsable y condiciones de ambiente de trabajo y empleo.

¹⁹ Entrevista a James Austin publicada en la newsletter de RSE Argentina. www.rse.com.ar

²⁰ Artículo "Responsabilidad Social Empresaria" publicado por CERIS en www.ceris.org.br

²¹ Manual para la preparación e implementación del Balance Social en el Uruguay. DERES. Pag. 9 .

²² Cra. Rosario Ferro (ACDE) Entrevista realizada en el marco de la presente investigación.

Algunas de las fortalezas que conlleva la incorporación de la RSE a la estrategia de la empresa, son analizadas por nuestros entrevistados: *“Las empresas socialmente responsables son mas atractivas a nivel de mercado, no solamente para inversores, sino para (y sobre todo) sus clientes. La RSE combina ganancias con principios, esto es, un óptimo de ventajas para la empresa misma y la sociedad. La clave de su éxito es el diálogo con los diferentes actores sociales que puedan llegar a colaborar en la creación de sus valores”*²³. Esta es la primera característica señalada como fortaleza por los representantes del sector empresarial en nuestro país.

En segundo lugar, y en referencia al papel de la empresa como agente social, Eduardo Shaw, Director de DERES explica: *“Las personas, agentes económicos, inversores, gobiernos y organizaciones en general están observando de cerca de las empresas, y se fijan cada vez más en su comportamiento en otras áreas, que van más allá de su rol económico y financiero tradicional. Buena parte de los intereses de la actualidad se concentran en el comportamiento medioambiental y social de las empresas. Dicho comportamiento se ha convertido en uno de los principales activos de la reputación de las empresas frente a la sociedad, sus accionistas o socios, clientes y trabajadores”*.²⁴

Con respecto a la forma en que la RSE se aplica en las diferentes organizaciones, y la filosofía que guía su implementación, algunos empresarios mencionan diferentes formas: *“muchas gente entiende RSE solamente por la atención o la colaboración en proyectos que tengan que ver con situaciones de pobreza o alguna otra situación de riesgo de algún tipo. Y eso acota terriblemente el concepto de RSE.”*²⁵ En este sentido, algunos entrevistados proponen básicamente dos “corrientes” de intervención de la RSE en la comunidad: una de corte mas asistencialista (con propuestas de asistencia a sectores desfavorecidos) y una segunda, que apuesta más a la promoción de propuestas emprendedoras. En este sentido, nuestro entrevistado explica: *“la*

²³ Cra. Rosario Ferro (ACDE) Entrevista realizada en el marco de la presente investigación.

²⁴ Eduardo Shaw. Director de DERES. Entrevista realizada en el marco de la presente investigación.

empresa puede estar financiando investigación para desarrollar medicación contra determinado tipo de enfermedades que pueden tener que ver con su campo de actividad como empresa (...)por ejemplo, un enfoque distinto también es, que en lugar de trabajar con población pobre, se estén desarrollando programas que apunten a un determinado sector y que apunten a generar espíritu empresarial, para la educación, para la inserción laboral.²⁶

Finalmente y a modo de conclusión, la Responsabilidad Social Empresaria en nuestro país es considerada por quienes la promueven, no solo un instrumento de mejora de la organización a la interna, sino también, de vínculo con su entorno. Es un vehículo de potencial ingreso a nuevos mercados, así como reporta a la empresa un activo adicional en términos de imagen. Un aspecto adicional e interesante, es la visión que algunos empresarios han tenido de la RSE al momento de aplicarla, tomando su implementación con una cierta estrategia, sea con un corte más *asistencialista* o *impulsora de emprendedores*.

²⁵ Fernando Castellanos. Director de Fundación Zonamérica. Entrevista realizada en el marco de la presente investigación

²⁶ Idem anterior.

Capítulo III

Análisis de la situación actual de la Responsabilidad Social

Empresaria

Capítulo III

Análisis de la situación actual de la Responsabilidad Social Empresaria

“La necesidad de contribuir a un desarrollo sustentable y fomentar la colaboración entre los tres sectores económicos –Estado, empresas y organizaciones no lucrativas –ha llevado a organismos tan relevantes como las Naciones Unidas o la Comisión de las Comunidades Europeas a prestar una atención especial a las cuestiones relativas a la responsabilidad social”
(Galán, Galera y Valero, 2004)

Avances en el contexto internacional

A partir de las diferentes políticas de diálogo nacidas por ejemplo, del Pacto Global (2002), se ha impulsado el crecimiento de las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria. Según los impulsores de esta temática a nivel internacional, la responsabilidad de las más grandes compañías puede jugar un rol muy importante en la regulación de los mercados futuros.

Esto tiene correlación con el desafío actual de todas las naciones, regiones y comunidades del mundo, que es compartir las tres partes del desarrollo para satisfacer las necesidades de sus ciudadanos: promover la seguridad social y medioambiental, y derechos humanos básicos, generando desarrollo económico al mismo tiempo. Este concepto, también llamado the *triple bottom line*, es el expresado por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) : *“las empresas deben ser económicamente viables, socialmente aceptables y medioambientalmente sanas”*²⁷

²⁷ informe “Situación de la RSE en Latinoamérica. Hacia un desarrollo sustentable”. Red interamericana de RSE. Año 2005. Página 86

En varios países europeos, donde estas prácticas ocupan lugares ya establecidos, las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria entonces, crecen de acuerdo a tres condiciones fundamentalmente:²⁸

- Por presión: La RSE es definida en estos casos como condición para mantener acuerdos económicos. Como consecuencia, una nueva base de competitividad se ha desarrollado a partir de incluir la variable “socialmente responsable” en la valoración de una empresa
- Apropiándose del Standard: la RSE ha pasado a ser una medida de calidad. Los estándares de calidad que han sido históricamente asociados a las exportaciones de países desarrollados, están observando que muchos otros países están respondiendo a esto estableciendo sus propios estándares de calidad, de forma de construir su propia ventaja competitiva.
- Construyendo infraestructuras de negocio: las prácticas de Responsabilidad Social pueden impactar en las estructuras de negocio de cualquier economía, y el diferencial radica en la forma en que contribuye a generar ventajas competitivas.

Según estos lineamientos entonces, existe una relación significativa entre la competitividad de un país y su nivel de Responsabilidad Social Empresaria. Esto estaría indicando que la responsabilidad corporativa puede ser un combustible de desarrollo competitivo para aquellos países que decidan efectivamente, incorporarla. En opinión de grandes actores y organizaciones sociales, esto es efectivamente real.

En Europa los esfuerzos aparecen claramente documentados en la década de los setenta, si bien ya en 1966 F.W. Kapp había contribuido a la sensibilización con su libro “Los costes sociales de la empresa privada”.

²⁸ Zadeck, Raynard, Oliveira, Do Nascimento y Tello. “Responsible Competitiveness” en Accountability,

Actualmente la Comunidad Económica Europea, y en particular varios de sus países miembros, han llevado adelante grandes iniciativas y avances en torno a esta temática. Desde el Libro Verde de la Comunidad hasta estrategias puntuales de cooperación público privada, estos países han marcado gran liderazgo en el desarrollo de esta visión.

“En Europa, donde nace la RSE, también a consecuencia de una mayor exigencia de la sociedad civil, la globalización, la tecnología, la informática, todo hace que cualquier cosa que una empresa haga en cualquier parte del mundo, se conozca. Donde los consumidores y la sociedad se están preocupando por una cantidad de aspectos que van mas allá del tema puntual del producto y del precio, sino que quieren saber de donde viene, que se empleó para hacerlo..”²⁹

Por ejemplo en Francia, en 1977 se impuso la obligación a alguna de las empresas a informar públicamente sobre condiciones de vida y trabajo de los obreros y empleados, a través del denominado “Balance Social”; y en 1980 se emplea el “Balance Social” en forma voluntaria por empresas españolas y alemanas especialmente preocupadas por la cuestión ambiental

En 1984, Gran Bretaña dio inicio al desarrollo de Fondos Socialmente Responsables, que posteriormente serían imitados por Francia, Países Bajos y España. Y en el año 2001 se publica *“Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa”* por parte de la Unión Europea.

Por otra parte, Japón también ha contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo, mediante el impulso del enfoque de Calidad Total. Y Estados Unidos se destaca por su producción bibliográfica sobre el tema, iniciada desde la década de los setenta.

Diciembre de 2005.

²⁹ Eduardo Shaw, Director de DERES. Entrevista realizada en el marco de la presente investigación. (Ver nota completa en ANEXO)

En Latinoamérica, Chile cuenta con una organización denominada “Acción Empresarial”, dedicada a convencer a las empresas de introducir el enfoque de Responsabilidad Social Empresaria en sus organizaciones.

En Colombia, se destaca el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, quien procura el desarrollo humano sostenible fomentando la RSE a través de la cooperación intersectorial. También cuenta con el Instituto de Ética Civil Empresarial quien ha impulsado el Balance Social en diversas organizaciones.

El Instituto Ethos de Responsabilidad Social es una Organización No Gubernamental brasilera, cuya misión es “movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a dirigir sus negocios en forma responsable. Tiene actualmente 1202 asociados y constituye un referente latinoamericano y mundial en el desarrollo e investigación de la RSE.

En Argentina, el Instituto IARSE de Responsabilidad Social también promueve iniciativas y publicaciones en este sentido.

Panorama actual en Latinoamérica

Como se mencionó anteriormente, un importante antecedente a nivel mundial sobre esta temática, es el Libro Verde de la Comunidad Económica Europea. Hay allí un capítulo de Reportes de Auditorías Sociales, donde entre otras estrategias, se promueve el uso y la promoción de temas de reportes sociales en las negociaciones que se van a realizar entre la Comunidad Económica Europea y otros bloques, donde también se menciona el MERCOSUR. En este sentido es importante analizar la prioridad en términos globales que está teniendo esta temática, lo cual no puede resultar indiferente a nuestros países.

A la hora de presentar el caso uruguayo, el informe caracteriza al nuestro, como un país en el cual las empresas han venido desarrollando diferentes acciones –sobre todo en las esferas de cooperación con la sociedad –que frente a esta nueva definición de Responsabilidad Social Empresaria,

encuentran su nicho de desarrollo. De alguna manera, dice el informe, las empresas uruguayas colaboraron siempre con la sociedad, desarrollando programas puntuales o aislados, la RSE le plantea a este escenario, un “contexto” más que pertinente, de incipiente desarrollo.

A este respecto, el informe cita un primer relevamiento llevado adelante por DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria) a principios del 2001, donde se concluye que existe por parte de las empresas, una fuerte identificación de la RSE con acciones de apoyo a la comunidad.

“El ritmo de crecimiento de la RSE en Uruguay es similar al desarrollo que está teniendo en el resto de Latinoamérica” cita el informe, y señala que este crecimiento ha tomado más fuerza a partir del año 2000, básicamente debido a *“diversas inquietudes surgidas de algunos empresarios y en especial desde la academia...”*³⁰

Resalta también, el caso de aquellas empresas comprometidas con la RSE, quienes tienen la convicción de los beneficios que ellas generan tanto en sus áreas de negocios como para la sociedad toda. Esto las lleva a posicionarse como líderes en la incorporación de esta nueva herramienta, pero sobre todo, las anima a trabajar activamente en su difusión y promoción, en el interés de involucrar más organizaciones con esta visión. De esta manera, las empresas “a la vanguardia” en el tema, se han transformado en nuestro país en actores principales en la reproducción de este modelo, con la importancia que ello implica para una sociedad que aún está en las primeras etapas de la generación del “corpus” de conocimiento sobre esta temática.

El Informe además, dedica un capítulo especial al rol del Estado, y hace especial énfasis en la postura tomada en el caso de estos países. En este sentido dice el informe, los Estados latinoamericanos no han tenido una acción proactiva en la promoción de esta temática, es decir, no se registra –al menos en la mayoría de los países –una expresión explícita sobre esta temática.

³⁰ Informe “Situación de la RSE en Latinoamérica. Hacia un desarrollo sustentable”. Red interamericana de RSE. Año 2005. Página 86

Volviendo al caso uruguayo, el informe remarca la importancia de este actor, primeramente por su condición de ser el administrador de las mayores empresas del país. *“Aunque promueve prácticas de transparencia –señala el informe –no existe explícitamente ninguna señal o pronunciamiento en torno a la RSE”*.³¹

Si bien las empresas públicas en nuestro país han comenzado trabajar la temática, y muchas de ellas tienen departamentos, comisiones o programas de Responsabilidad Social, aún falta mucho camino por andar. Sobre todo –señala el informe –porque son muy limitados los estímulos reales hacia la incorporación de esta estrategia: *“existen muy pocos incentivos tributarios para las empresas que se enmarcan en programas de apoyo comunitario”*.

En este sentido, los avances se registran de acuerdo con la iniciativa del actual gobierno en la orientación hacia los temas sociales. Se cita aquí la reciente Ley sobre Voluntariados Sociales, analizada en el marco de las iniciativas y necesidades del Ministerio de Desarrollo Social.

Uruguay: un escenario favorable para el desarrollo de la RSE

“Algunos de estos temas que se han ido discutiendo en estos años, van llevando a que el Estado y el Mercado empiecen a tomar distintas acciones, entonces algunos temas que quizá surgen como voluntarios, van siendo adoptados por los propios estados, por las organizaciones”.³²

Los actores que la impulsan

En Uruguay ACDE y DERES, son las instituciones que más han impulsado la adopción y el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria.

³¹ Informe “Situación de la RSE en Latinoamérica. Hacia un desarrollo sustentable”. Red interamericana de RSE. Año 2005. Página 87

³² Eduardo Shaw, Director de DERES. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.



DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria)

DERES es una organización que a partir del año 2001 convocó a un grupo de empresas (públicas y privadas) que promueven en Uruguay la Responsabilidad Social, especialmente empresas de mediano porte o empresas grandes, a desarrollar una serie de alianzas con distintas organizaciones a nivel internacional, integrando diferentes redes, con la finalidad de desarrollar este tema en nuestro país. De alguna forma los objetivos son conocer lo que pasa en la región con respecto a la temática, y acompañar su crecimiento.

Su Director, Eduardo Shaw explica: *“desarrollamos alianzas con las organizaciones como ACDE, con el BID, con quien lanzamos una Red Uruguay de Responsabilidad Social Empresarial, para procurar que la temática esté bien difundida, que llegue a toda la sociedad, entre otros actores nacionales e internacionales”*.³³

DERES ha desarrollado distintas herramientas con la finalidad de facilitarle a las empresas la incorporación y el conocimiento de las temáticas de Responsabilidad Social, entre estas herramientas están el Manual de Autoevaluación y el Manual de Primeros Pasos, desarrollado para su utilización en las diferentes organizaciones.

ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa)

El 21 de octubre de 1952, seis empresarios fundaron lo que hoy se conoce como la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) que tenía como finalidad, promover el desarrollo económico y social de las empresas.

Para entrar a discutir el tema de la Responsabilidad Social, ACDE a lo largo de sus 54 años de vida ha creado diversos instrumentos: por un lado el Servicio Social de Empresas, donde hubo un primer servicio de empleo. El Programa de

³³ Eduardo Shaw, Director de DERES. Entrevista realizada en el marco de esta investigación.

Reconocimientos Empresariales, la Comisión de Solidaridad , y por último, el Índice de Responsabilidad Social.

ACDE ha firmado con el Banco Interamericano de Desarrollo un proyecto a través del cual la Asociación desarrollará y profundizará la Responsabilidad Social en la comunidad.

Los objetivos de este proyecto, son apoyar la competitividad de las empresas uruguayas mediante acciones de Responsabilidad Social que tengan concordancia y la evolución nacional e internacional en el tema. Así como mejorar las relaciones empresa – comunidad, a través de la promoción de acciones de Responsabilidad Social en el país, por intermedio de proyectos sociales financiados por las empresas, desarrollados por las ONG.

Los componentes que el proyecto tiene, han sido desarrollados conjuntamente con el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, y prevé encuestas a los consumidores y los empresarios para evaluar en que medida la Responsabilidad Social influye en ellos en la toma de decisiones. Se trabajará además en talleres de capacitación y en la elaboración de un Manual de buenas prácticas empresariales. El proyecto también prevé desarrollar alianzas estratégicas entre empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para desarrollar proyectos sociales que beneficien a la comunidad.

Otros actores intervinientes

Otros actores intervinientes en la dinámica de generar sinergias positivas en tanto el real conocimiento y la incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria en el Uruguay, son, entre otros:

- ✓ **Communitas.** Organización que promueve el Fortalecimiento de las Organizaciones Sociales y la Gestión de Responsabilidad Social Empresaria.

- ✓ Endeavor y DESEM Jóvenes emprendedores : Organizaciones que promueve la incorporación de la RSE en futuros y nuevos emprendedores.
- ✓ Fundación Zonamérica y Fundación Logros: Organizaciones que buscan canalizar acciones y programas de RSE por parte de las empresas que las integran.

Principales lineamientos a nivel local

En términos generales, los grandes lineamientos actuales en materia de Responsabilidad Social Empresaria en Uruguay, refieren a los principales beneficios que esta visión reporta para las empresas, y a un paulatino conocimiento de las mismas.

Entre estos beneficios podemos destacar, a) el mejoramiento de la relación empresa – comunidad y por tanto, el afianzamiento de imagen corporativa con respecto a la primera, generando una contrapartida de imagen de “empresa responsable” o lo que algunos llaman “empresa ciudadana”³⁴, b) cambios en la cultura empresarial por el involucramiento en temas sociales, que sensibilizan de manera diferente a empleados y directivos, c) la aparición de Reportes de Responsabilidad Social a partir del año 2005 como forma de divulgación de buenas prácticas y sus resultados, d) la incorporación de la RSE por parte de las universidades, ya sea en la currícula de sus carreras, como en sus áreas de investigación, e) la incorporación de programas de RSE han mejorado la calidad de vida laboral en empresas, así como les ha permitido acceder a nuevos mercados, previa certificación externa de calidad, en las cuales se

³⁴ **Empresa buena ciudadana.** Es aquella que cumple con las normas nacionales e internacionales, implementa métodos y políticas con resultados positivos en la vida laboral personal de sus empleados, cuyos directivos y funcionarios actúan de acuerdo a un código de ética conocidos, conocen la comunidad en la cual se asientan y se preocupan de las consecuencias ambientalistas de sus actividades. Estas demandas sociales ya han sido aceptadas por las empresas, que han comenzado a desarrollar acciones mas positivas en el plano social y en el plano económico, convirtiéndose en organizaciones atractivas, que inspiran confianza en sus inversores, en el personal y lo que es fundamental, en los consumidores que con su decisión de compra desviarán o cambiarán a la empresa (Rosario Ferro, Presidenta de ACDE en Mesa de Diálogo sobre RSE, 4 de abril de 2006. Edificio Libertad)

incluyen capítulos referidos a la RSE, f) la RSE permite una nueva gestión de recursos humanos que promueve la transparencia de información, mejorando la calidad de vida de los trabajadores muchas veces mediante estrategias que permiten la realización personal (con programas de voluntariado, por ejemplo).

Adicionalmente, la incorporación de RSE permite acceso a mercados a través de barreras “no arancelarias” y aún más, permite crear sinergias productivas internas. A la vez que una empresa socialmente responsable prefiera proveedores socialmente responsables, se abre un interesante capítulo para las pequeñas y medianas empresas, quienes pueden desarrollar también la RSE como forma de acceder a estos grandes clientes como consumidoras de sus productos.

En términos de Estado, la incorporación de la RSE en los organismos públicos, permite generar también, mas responsabilidad y transparencia, ética y responsabilidad fiscal. En este sentido se relaciona con la posibilidad de mayor inversión extranjera y el crecimiento de las exportaciones.

Refiriéndonos a las Alianzas Sociales Estratégicas, el aspecto que resulta necesario es la sinergia entre todos los sectores que conforman la sociedad. Históricamente ha sido el Estado quien ha regulado, ejecutado y evaluado la mayoría de los programas a los cuales la RSE ve volcado su interés hoy. Sin embargo, el informe sobre Estado de Situación de la Responsabilidad Social en Latinoamérica, invita a la co-participación de todos los actores involucrados, generando mayores sinergias y optimizando resultados, destacándose especialmente *“la necesaria integración en ámbitos de apoyo a la comunidad”*.

Algunas percepciones actuales

A nivel local, varias son las impresiones que comparten los actores empresariales con respecto a la situación de la RSE en nuestro país. Sin embargo, existe un sentimiento compartido por varios de los empresarios entrevistados, de que esta temática está en reciente emergencia, se conoce

poco y precisa de un impulso colectivo para que resulte exitosa su implementación.

Según la mayoría de los empresarios seleccionados como informantes calificados a la hora de opinar del tema (Directores de ACDE, DERES, Fundación Zonamérica, entre otros) la RSE es un tema nuevo, poco conocido y en el que de a poco las empresas se van interesando: “ *a partir de que se conoce, se empiezan a buscar formas de entrar al tema. Algunas empresas están trabajando por la vía de políticas muy interesantes respecto a su propio personal, y el trabajo con proveedores y clientes; otros empezaron con temas de medioambiente. Otros están relacionándolo a lo social estricto, al trabajo con organizaciones sociales, población con fuertes necesidades, etc. A nivel de la gente también, se nota un poco más la curiosidad por el tema, el interés*”.³⁵ De todas maneras, se reitera la sensación de que aún no se termina de entender bien de qué se está hablando, como nació y cuales son los aspectos que realmente integra la RSE.

“La RSE viene desarrollándose a un ritmo uruguayo, donde las cosas siempre se dan un poco mas lento que en otros lugares, pero impulsado también por las exigencias de afuera” ³⁶. Según las apreciaciones de Shaw, las empresas multinacionales, y las nacionales de mayor porte son las que lideran estas iniciativas, motivado esto porque en su mayoría responden a programas de calidad internacionales.

La representante de ACDE, Rosario Ferro señala también que existe un desconocimiento del tema en muchos casos, cuando en realidad sí se vienen realizando acciones de RSE. *“Los empresarios a veces te dicen: yo no estoy haciendo nada y no es cierto. Todos están haciendo algo. El tema es que no lo saben.”*³⁷

³⁵ Ferando Castellanos. Director de Fundación Zonamérica. Entrevista realizada en el marco de la presente investigación

³⁶ Eduardo Shaw. Director de DERES. Entrevista realizada en el marco de la presente investigación

³⁷ Cra. Rosario Ferro. Directora de ACDE. Entrevista realizada en el marco de esta investigación

En vista de estos diagnósticos, es que la presente investigación toma forma. Aquí el objetivo es contrastar las opiniones dadas por informantes calificados del sector empresarial, con las 52 empresas que aceptaron participar en la investigación. A continuación se presentan entonces, los lineamientos metodológicos que dieron marco a la misma, y más adelante, sus resultados.

Capítulo IV

Marco metodológico

Capítulo IV

Marco metodológico

Luego de haber definido el concepto Responsabilidad Social Empresaria como tal, su situación actual a nivel mundial, regional y local, se pretende en este capítulo resumir las características metodológicas entorno a la investigación realizada, que sirvió de insumo central de análisis de la temática presentada. En este sentido, la información presentada analiza la percepción que las empresas participantes de la misma tienen con respecto a la temática de RSE, y con respecto a la posible vinculación de ésta con políticas públicas de corte social.

Lineamientos generales de la investigación

La investigación completa consta básicamente de tres etapas de trabajo, una primera e inicial de exploración y búsqueda de información acerca del tema Responsabilidad Social Empresaria, antecedentes a nivel internacional, regional y nacional y en segundo término, su posible conexión con estrategias o políticas sociales a nivel del Estado. Una etapa posterior de campo, donde se pone en práctica la evaluación por parte de las empresas, aplicando un cuestionario de encuesta sobre éstas y otras temáticas asociadas a la Responsabilidad Social Empresaria, y finalmente una última etapa de análisis de los resultados de la encuesta, con nuevas entrevistas y percepciones de informantes calificados acerca del tema.

Primera etapa

Descripción

Una primer etapa, de corte *exploratorio*, donde se realizaron entrevistas semi estructuradas a informantes calificados, y representantes de empresas (que abordan la temática de RSE desde sus organizaciones) y el gobierno. Así también, se realizó un relevamiento de prensa y análisis de documentos en

relación a las temáticas abordadas: la RSE en Uruguay, el rol del Estado frente a la emergencia de este tema, y la posibilidad de alianzas sociales entre ambos actores: Empresas y Estado.

En este sentido, se tomaron como insumos de la investigación toda comunicación, informes, seminarios e intervenciones con respecto a ambas temáticas. Se realizó un seguimiento de las mismas, para así, poder captar las grandes líneas de opinión y pensamiento.

Esta parte de la investigación ha sido fundamental, ya que ambas temáticas son de reciente abordaje. La RSE es un tema nuevo en Uruguay, lo cual lleva a una deficiencia de Marco Teórico específico, y debiera entonces, recabarse información contextual. En el caso del Estado como actor frente a este tema – también de reciente discusión – fue también desarrollada en base a documentos, papers y otros documentos.

Insumos que sirvieron de base para la elaboración de esta Memoria:

- Papers, notas, y publicaciones en Internet sobre el tema de RSE a nivel internacional.³⁸
- Material entregado en conferencias locales e internacionales acerca de la temática de RSE a nivel nacional, regional e internacional.
- Vínculos y contactos vía mail con Asociaciones, Fundaciones y Organismos Internacionales vinculados a la temática de la RSE a nivel nacional, regional y mundial.³⁹
- Notas de prensa locales e internacionales acerca de la temática RSE.
- Documentos y material publicado acerca de alianzas entre empresas y estado, así como el papel del Estado en las mismas
- Notas de prensa locales e internacionales acerca de la cooperación Estado-Empresas y Sociedad.

³⁸ Un detalle de los mismos se incluye en el capítulo “Bibliografía” al final de esta memoria.

³⁹ Un detalle de los mismos se encuentra en el Anexo “Contactos y referencias” al final del informe

Segunda etapa

Esta etapa se llevó a cabo a partir de un trabajo en equipo con el resto de los investigadores integrantes del Seminario de Tesis. El producto final de esta etapa es una base de datos con 120 empresas uruguayas, las cuales fueron consultadas sobre todas las temáticas que el equipo de investigación abordó, a saber:

- Marketing Social en el Uruguay: estado y opiniones al respecto
- Campañas de bien público en los medios de comunicación
- Una causa específica: la campaña anti tabaquismo
- Responsabilidad Social Empresaria
- Fundaciones
- Responsabilidad Social Empresaria y Políticas Sociales

Para el relevamiento, se elaboró un UNICO FORMULARIO, el cual fue entregado a las empresas, conjuntamente con la invitación a formar parte de la investigación.⁴⁰

Para la elaboración del listado se procedió a identificar las empresas asociadas a DERES y las que participaron en 2004 en el Índice de Responsabilidad Social de ACDE. A ellas se sumaron otras empresas que practican algún tipo de acción social y que fueron identificadas por el equipo.

De esta forma se partió de un universo de 120 empresas que practican alguna forma de marketing social o que han incorporado la Responsabilidad Social Empresaria. A ese universo se lo invitó a participar de la investigación. La muestra final quedó conformada por las 52 empresas que contestaron la encuesta. Se trata pues de una muestra intencional, no representativa del universo de empresas que operan en Uruguay, ni del universo de empresas que practican el Marketing Social o la RSE.

⁴⁰ Ver formulario completo en Anexo 3 al final del informe

A partir de entonces, cada integrante del equipo de investigación tuvo a su cargo un número determinado de empresas a las cuales encuestar, y mantener y reportar, un seguimiento de las mismas

Se conformó además, un equipo de procesamiento de la información. El mismo estuvo a cargo de recibir y procesar los formularios, utilizando para ello básicamente dos herramientas:

Se elaboró un planillado Excell para la primer entrada de datos (preguntas cerradas) que luego se trató con el programa estadístico SPSS.

En el caso de las preguntas abiertas, se transcribieron todas ellas también en un formato Excell que permitió su lectura rápida y re codificación en los casos necesarios. Luego del tratamiento de la base general de datos, se entregaron los cuadros finales a cada investigador, para la elaboración de sus memorias

Características de la muestra

La primer y más importante puntualización con respecto a la información relevada, es su carácter de representatividad.

La muestra fue seleccionada a partir de básicamente dos informantes calificados : ACDE y DERES, esto es: las empresas invitadas a participar en la investigación forman parte de aquellas asociadas a estas dos organizaciones. A partir de esta invitación, ellas podían aceptar o declinar la misma. En el primer caso se les enviaba el cuestionario de encuesta y se esperaba su devolución. La muestra fue elaborada en base a las respuestas de estas últimas únicamente.

Cabe destacar entonces, el carácter determinado de la muestra, en primer lugar por la asociación o no a los dos informantes expuestos anteriormente (ACDE y DERES) y en segundo lugar por la disposición o no a participar de la investigación.

En este sentido, la muestra no reporta carácter de representatividad del universo “empresas uruguayas que realizan RSE” y mucho menos al de “empresas uruguayas”.

Pero por otra parte, es importante puntualizar que, luego del análisis por parte de los investigadores de la muestra final recabada, la misma presenta algunas características que la hacen por demás interesante, a la luz de un contexto determinado. La gran mayoría de las empresas son de mediano y gran porte. Más de un 40% de ellas son de carácter global. Esto genera un peso muy importante a nivel de la muestra, de empresas “líderes” en el mercado y aún más, si se quiere ligadas por políticas internacionales al tema RSE. En este sentido, si bien la muestra no es representativa al universo local, es potencialmente pertinente en lo que refiere a la concepción de la Responsabilidad Social Empresaria a nivel internacional. Esto le reporta a la muestra una riqueza muy importante.

Finalmente y a partir de las salvedades expuestas, la investigación si pretende entonces, dibujar de alguna forma las tendencias en esta materia, que este grupo de empresas manifiestan.

Tratamiento específico de la información

Luego de recibida los formularios completados por las empresas, ingresados los datos y teniendo la base ya procesada en SPSS, se le dio algún tratamiento específico a algunas de las variables, realizando cruces adicionales (crosstabs) con la finalidad de completar la última parte del análisis.

Con respecto a las preguntas abiertas, solo se utilizaron aquellas potencialmente interesantes a la temática, y las que específicamente se formularon para realizar esta tesis: el capítulo final “Responsabilidad Social y Políticas sociales” más algunas preguntas correspondientes al capítulo “Responsabilidad Social Empresaria”.

En algunos casos las preguntas abiertas se re codificaron en lo que se denominó “grandes categorías” según los siguientes criterios:

Pregunta 5

De esta pregunta abierta, se extrae alguna información importante a partir del análisis de sus respuestas, a saber:

Público objetivo de las causas apoyadas: El cual en muchos casos se menciona explícitamente, y en otros casos, al conocer la causa se deduce el público a quien aplica. Estos se agrupan en: niños, adolescentes y jóvenes, adultos y comunidad/ sociedad en general. A su vez luego, se desagregan estos públicos según el área sobre la cual se hace énfasis a la hora de colaborar.

Tipo de causas apoyadas: También a partir del detalle de causas, estas se agrupan en: Educación (todas aquellas causas cuyo objeto es la educación como práctica), Mejora en la calidad de la salud (todas aquellas prácticas que hacen énfasis en este punto como forma de cooperar con la sociedad), Mejora en la calidad de la vivienda, Apoyo a la cultura, Colaboración con la sociedad local (en aquellos casos que las empresas plantean una dedicación exclusiva a la sociedad local, mediante diferentes mecanismos), Mejora en infraestructuras (que implica la colaboración a partir de obras, específicamente), y Apoyo en la superación de situaciones de pobreza explícitamente (donde se ubican aquellas empresas que dedican sus esfuerzos directamente hacia el público en situación de pobreza y colaboran para superar esta situación).

Atención o no a la pobreza: Aquí se analiza si las causas apoyadas atienden o no atienden a la pobreza. Para determinar esto se referencia explícitamente a la descripción de los empresarios de sus causas y los públicos que ellas apoyan. A partir de allí se determinan las categorías “no atiende” o “atiende” y luego se desagrega la segunda variable en el aspecto utilizado para superar esta problemática, así encontramos las sub variables pobreza y salud (esto es, se hace énfasis en la mejora de la salud de sectores más desprotegidos),

pobreza y vivienda (se hace énfasis en la cooperación en vivienda para paliar situaciones de pobreza) , pobreza y educación (énfasis en la educación de sectores pobres), y finalmente atención específica a sectores en situación de pobreza (el sujeto y la problemática son objetos de causa en sí mismos).

Pregunta 46

Esta pregunta corresponde a los objetivos perseguidos por las empresas con la incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria. Esta pregunta abierta, en muchos casos reporta más de un objetivo. En este caso entonces se generó una re categorización en tres objetivos y se fue analizando una por una las respuestas de las empresas. En muchos casos era clara la prioridad en cuanto a estos objetivos, aunque de todas maneras el nombrarse en primer o último lugar no fue tomado como determinante a la hora del análisis, por ignorar la certeza de una escala de prioridad a partir de la información brindada.

En este sentido entonces, la variable toma tres valores: “objetivo 1”, “objetivo 2” y “objetivo 3” cuya numeración simplemente reviste a el orden en que fueron nombrados en la respuesta de los empresarios.

Las categorías son determinadas a partir de la similitud (y muchas veces lo idéntico) de las respuestas, agrupadas en: “fortalecer el contacto con la comunidad”, “mejorar la imagen”, “mejorar la relación con el personal”, “por principios y valores de la empresa”, para “reproducir la RSE” , “devolverle a la sociedad lo que ella nos ha dado”, por “acción social” y finalmente para “apoyar el desarrollo sustentable”.

Pregunta 48

Esta pregunta consulta acerca de qué actores internos de la organización, introdujeron la temática de RSE en la misma. La pregunta es abierta, pero se pudo re categorizar en las siguientes dimensiones: “directorio”, “gerentes de RRHH o Administración”, “gerencia general”, “gerente de marketing”, “empleados” y “consultores externos”. En este caso se respetó estrictamente la

respuesta de las empresas, y en el caso de que alguna de ellas nombrara más de un actor, se incluían todas las menciones.

Pregunta 49

La pregunta 49 consulta acerca de las prácticas de RSE más priorizadas por las empresas. También es una pregunta abierta, de complicada re categorización por la diversidad de respuestas, pero además por confundirse causas, instituciones y públicos objetivos, en una misma respuesta. Esto llevó a un análisis que concluyó en las siguientes categorías: “comunidad – acciones sociales”, “relación con el personal de la empresa”, “medio ambiente”, “valores de la organización”, “cultura”, “marketing responsable”, “relación con clientes o proveedores” y finalmente, “difusión del concepto de RSE” dentro o fuera de la organización.

En este caso, la pregunta si bien abierta, solo permitía responder una práctica por orden de prioridad, lo cual ordenó las respuestas a una por categoría.

Pregunta 63

La viabilidad de colaboración o cooperación con el Estado en políticas sociales de atención a sectores vulnerables, es acerca de lo que consulta la pregunta 63. En este caso las empresas básicamente responden antes una pregunta cerrada de sí o no (y sus matices) y posteriormente se les pregunta por qué responden de esa manera. Por lo cual, la pregunta 63 conforma la razón de su respuesta anterior, y es potencialmente importante para esta investigación.

En este sentido la respuesta busca básicamente conocer las causas de su afinidad o no con la cooperación pública – privada, por lo cual todas las respuestas son importantes, en término de opinión. La decisión tomada fue no cerrar estas preguntas (ya que al ser opiniones se hace difícil relativizarlas) y se presentan todas ellas en una grilla, simplemente clasificadas por “de acuerdo” o “en desacuerdo” con la cooperación con el Estado.

Pregunta 66

La pregunta 66 también consulta sobre razones, pero fundamentalmente sobre las relacionadas con el interés por parte de las empresas en coordinar o articular con el Estado. Esta pregunta avanza con respecto a la anterior, ya que evalúa más de cerca la posibilidad de acercamiento entre Estado y Empresas. Esta pregunta también se re categoriza en “le interesa” o “no le interesa” y se presentan las respuestas (sin modificar) de los empresarios.

Tercera etapa

La tercera etapa de la investigación intenta concluir los resultados obtenidos en las encuestas, realizando nuevamente entrevistas a informantes calificados con respecto a dichos resultados, o asistiendo a encuentros o mesas de discusión sobre el tema.

Por otra parte, analiza las conclusiones de la información recabada, presentando algunas perspectivas alternativas como forma de completar el análisis

Finalmente, se concluye la investigación con la presentación de los resultados, la redacción de la presente memoria y su defensa.

Capítulo V

Panorama de la RSE en las empresas encuestadas

Capítulo V

Panorama de la RSE en las empresas encuestadas

Nuevamente en esta parte del capítulo, reiteramos la salvedad con respecto a las características de la muestra. La misma fue resultado de una primer selección de empresas que realizan acciones de Marketing Social o Responsabilidad Social Empresaria en nuestro país. A partir de allí, la constitución final de la muestra dependió enteramente de la voluntad de las empresas invitadas a participar de nuestra investigación. Por lo cual se concluye que **no debe dársele a esta muestra más valor que el que refiere a sí mismo**, así como **no es correcta su extensión al universo de las empresas uruguayas**. En este sentido la investigación si pretende, dibujar de alguna forma las tendencias en esta materia, que este grupo de empresas manifiestan.

A fin de que se conozcan sus principales características, se presentan a continuación algunos cuadros descriptivos:

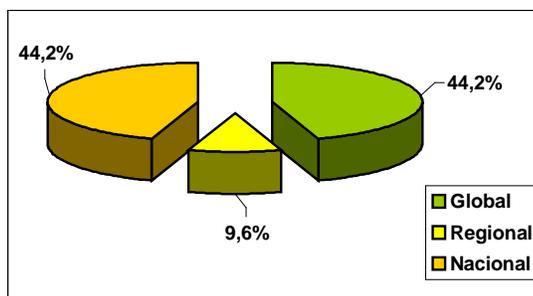
Principales características de las empresas encuestadas

Tipo de empresa

		Menciones	%
Valid	no contesta	1	1,9
	Global	23	44,2
	Regional	5	9,6
	Nacional	23	44,2
	Total	52	100,0

Cuadro No 1- Tipo de empresas encuestadas

El cuadro muestra aquí, las características en cuanto al Tipo de empresas encuestadas para la investigación. Como se observa en el gráfico, existe una relación proporcional entre las empresas globales y las nacionales, estando las regionales representadas en una menor cantidad.



Tipo de rubro que cubre

Como forma de mejorar el análisis, y con la finalidad de aplicar luego estas categorías de “clusters”, ubicamos a las empresas encuestadas en una tipología de rubros a los cuales se dedican.

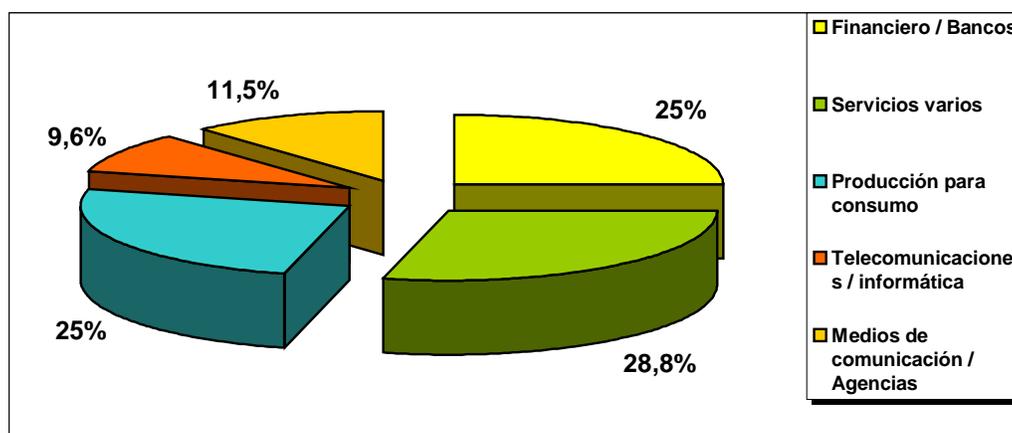


Gráfico No. 1- Rubros de las empresas encuestadas

La muestra está representada entonces, por un 28.8% de empresas de Servicios varios (entre los cuales se encuentran los rubros construcción, logística y distribución, servicios de asesoría, servicios de investigación, agencias de viaje, centros comerciales, servicios de salud, emergencias y servicios profesionales).

Un 25% corresponde a empresas prestadoras de Servicios Financieros. En esta categoría se encuentran las entidades financieras, bancos, administradoras de crédito, etc.

Otro 25% de las empresas corresponden al cluster de Producción (o comercialización como el caso de las importadoras) de bienes para el consumo. En esta categoría se incluyeron aquellas empresas que se dedican básicamente a la producción de productos para consumo, como alimentos, bebidas, manufacturas, siderurgia, madera, papel, energía, combustibles, entre otros.

Los medios de comunicación o agencias de comunicación y publicidad, representan un 11,5% del total de las empresas. Y finalmente, 9,6% es lo que representan aquellas empresas dedicadas a los rubros de telecomunicaciones, informática y desarrollo de software, dentro de la muestra.

Opinión acerca de la Responsabilidad Social

La pregunta a la cual responden las empresas en este caso es : ¿Cual de las siguientes frases representa su modo de pensar acerca de este concepto? (se les pide que elijan una sola opción)

P 44		Menc.	%
Válidos	S/D	2	3,8
	Moda pasajera	1	1,9
	Se incorporará/no generará cambios importantes	1	1,9
	Solo se incorporará parcialmente	8	15,4
	Solo algunos lo adoptarán integralmente	26	50,0
	Transformará radicalmente las prácticas	14	26,9
	Total	52	100

Cuadro No. 2- Opinión sobre la RSE de las empresas encuestadas

Es interesante observar como casi un 77% de los encuestados tiene una opinión optimista con respecto a la entrada en escena de la Responsabilidad Social Empresaria. De este total además, casi un 27% (es decir, una de cada cuatro empresas encuestadas) opina que la Responsabilidad Social Empresaria transformará radicalmente las prácticas empresariales.

En este mismo sentido, el siguiente cuadro presenta la relación que las empresas relevadas tienen con respecto a la temática. Se les consulta puntualmente ¿Cuál es su relación actual con este tema?

Como se observa en el cuadro, casi un 52% de las empresas manifiestan haber avanzado bastante con respecto al tema (cabe señalar aquí que existe la duda del significado de “bastante” entre una organización y otra), mientras un 25% del total de las empresas consultadas responden que se ha comenzado a aplicar. Un 11,5% de las organizaciones opinan que se está trabajando en este

tema, pero aún no se ha aplicado como tal, dentro de su estructura y finalmente un 7,7% mira al futuro y menciona que se lo piensa incorporar.

P45		Menc.	%
Válidos	S/D	2	3,8
	Se lo piensa incorporar	4	7,7
	Se esta trabajando/ no aplicado	6	11,5
	Se comenzó a aplicar	13	25
	Se avanzó bastante	27	51,9
	Total	52	100

Cuadro No. 3- Estado de la RSE en las empresas encuestadas

Año en que incorporó la RSE

Cuando se les consulta a las empresas ¿en que año empezó a manejar el tema su empresa?, una mayoría de ellas responde que ha sido a partir del año 2000. Ya un 11,5% venía trabajando la temática desde la década de los 90 y un menor porcentaje desde décadas anteriores. Claramente la Responsabilidad Social es, también en Uruguay, un fenómeno de reciente incorporación y más reciente exploración.

P47		Menciones	%
Valid	No contesta	10	19,2
	Anterior a 1960	3	5,8
	1960 - 1989	4	7,7
	1990 - 1999	6	11,5
	2000 en adelante	29	55,8
	Total	52	100,0

Cuadro No. 4 – Año en que incorporo la RSE

A continuación, se presenta un gráfico que explora más minuciosamente (año a año a partir del 2000) la incorporación de esta temática en la agenda de las empresas. Aquí se observa bastante distribución entre el porcentaje de empresas que fueron incorporando esta temática año a año a partir del cierre de siglo. Se observa también, que en los años 2002 y 2003, posteriores a la crisis económica que sufriera nuestro país, se observa el mayor porcentaje de empresas que incorporan la Responsabilidad Social Empresaria dentro de su organización.

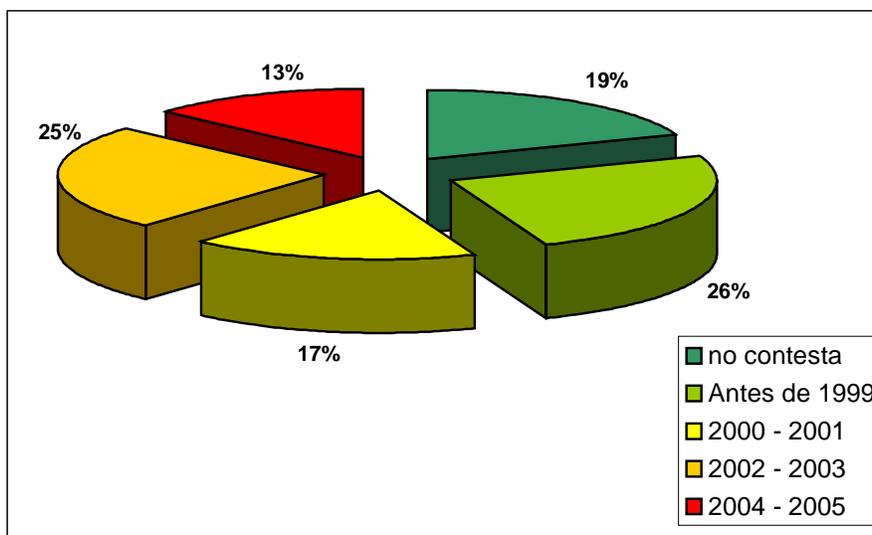


Gráfico No. 2- Año en que incorporó la RSE

Objetivos perseguidos con la incorporación de la RSE

En el siguiente cuadro se presenta la lista de objetivos que manifiestan perseguir las empresas a la hora de incorporar la Responsabilidad Social Empresaria. Esta categorización surge de una pregunta abierta, en la cual se les pide a las empresas que describan dichos objetivos.

		Menciones	%
Valid	Fortalecer el contacto con la sociedad	12	29,3
	Mejorar la imagen	11	26,8
	Mejorar relación con el personal	3	7,3
	Por principios y valores de la empresa	2	4,9
	Reproducir la RSE	2	4,9
	Devolverle a la sociedad lo que ella nos da	2	4,9
	Accion Social	4	9,8
	Apoyar el desarrollo sustentable	5	12,1
	Total	41	100,0

Cuadro No. 5- Objetivos perseguidos con la incorporación de RSE

En la sumatoria de respuestas, donde se eliminan del gráfico aquellas empresas que no responden a esta pregunta, se mantiene la tendencia observada en las dos primeras columnas del cuadro anterior: Fortalecer el contacto con la sociedad y mejorar la imagen corporativa son los dos grandes objetivos perseguidos con la incorporación de la Responsabilidad Social por

parte de las empresas. Apoyar el desarrollo sustentable, y realizar acciones sociales (como objetivo en sí mismo) son señaladas en tercer y cuarto lugar.

El área de RSE dentro de la empresa

La pregunta número 53 le consulta a los empresarios, si existe o no un área específica de Responsabilidad Social Empresaria en su organización, también como forma de relevar el avance en términos organizacionales que se le da al tema. En un muy menor porcentaje de la muestra (solo un 9.6%) se afirma efectivamente que exista un departamento o área responsable de la temática, lo cual estaría concluyendo la aún incipiente incorporación de esta temática en la estructura de las organizaciones empresariales de nuestro país. Recordemos que estamos hablando de empresas medianas y grandes en esta muestra, lo cual nos da un panorama del estado de situación más acabado: probablemente las organizaciones de menor y muy menor porte, estén aún por debajo de estos porcentajes.

Estas observaciones son significativas, a la hora de evaluar el lugar y el estado que la temática tiene en la estructura real de una organización. Su incorporación pasa claramente en la actualidad por los roles de directorio o gerencias.

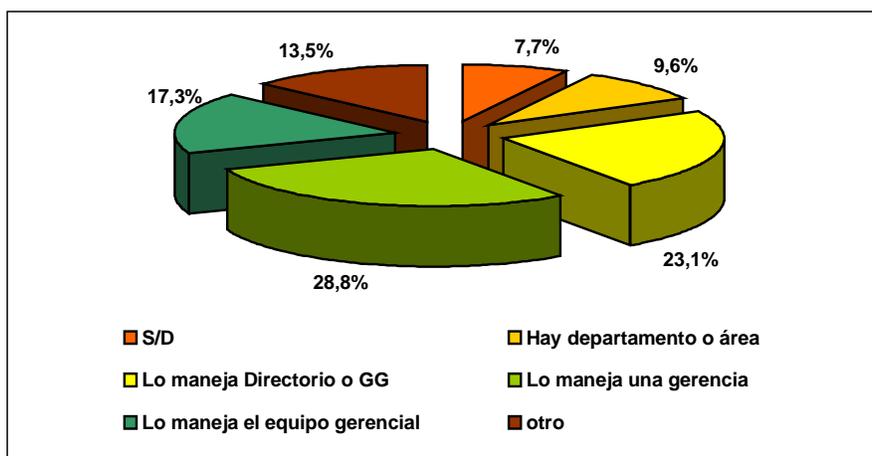


Gráfico No. 3 - Quien maneja el tema RSE en la empresa

En el mismo sentido que nuestra observación anterior, se presenta a continuación el gráfico que representa la proporción de protagonistas a la hora

de incorporar la RSE en la organización. En esta parte del cuestionario se consulta a las empresas, que actores internos introdujeron la temática de Responsabilidad Social Empresaria.

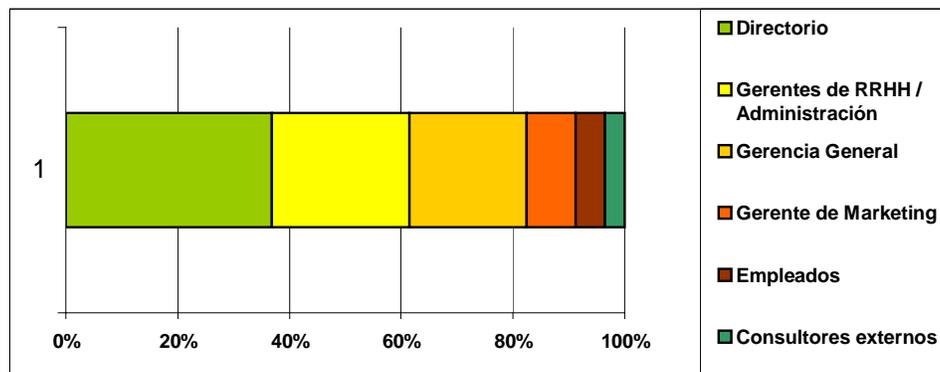


Gráfico No. 4 - Quienes han incorporado la RSE en las empresas

Como se observa, el Directorio de las empresas (36.8%), los Gerentes de Recursos Humanos y Administración (24.5%) y las Gerencias Generales (21.1%), son los actores más importantes a la hora de incorporar esa temática a la organización. Le sigue la Gerencia de Marketing, con un 8.8% de las menciones, empleados (con un 5.3% del total de menciones) y finalmente consultores externos, con apenas un 3.5% sobre el total.

Ahora bien, ¿hay rubros específicos para la RSE? Esta es la siguiente consulta que le realizamos (en la pregunta 55) a los empresarios que participaron en esta investigación. Positivamente respondieron más de un 36% de los entrevistados, los cuales manifestaron que efectivamente sí, existe un rubro específico asignado a Responsabilidad Social en sus empresas. Luego un 21.2% de los entrevistados manifiesta que el rubro dedicado a esta área se encuentra incluido dentro del de Departamento de Marketing. Un 9.6% dice tener estos rubros dentro de otro departamento de la empresa, mientras que un 25% de las empresas entrevistadas no tienen rubros asignados a esta temática.

Tomemos los dos valores “extremos; entonces, un 36% de las empresas sí tienen un rubro específico destinado a RSE, contra un 25% que no lo tienen. El intermedio entre estos dos valores, siempre es positivo, ya que son rubros que

existen, pero ubicados en otro sector del presupuesto de la organización. Este es otro punto a tener en cuenta es la emergencia de esta temática dentro del mapa organizacional de las empresas uruguayas.

Herramientas de evaluación de la RSE en las empresas

Como ya hemos mencionado anteriormente, existen en nuestro país al menos dos grandes actores a la hora de iniciar, incorporar y evaluarse en la temática de Responsabilidad Social Empresaria: la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) y DERES, Organización avocada al desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria en nuestro país.

Ambas instituciones han realizado diversas intervenciones en esta materia, y básicamente son dos de ellas las que nos interesa resaltar aquí: el Índice de Responsabilidad Social de ACDE⁴¹ y el Manual de Autoevaluación de DERES⁴².

Ambos son instrumentos disponibles para las empresas, y constituyen en sí herramientas de evaluación de desempeño en materia de Responsabilidad Social Empresaria. También existe el Balance Social, otro instrumento de autoevaluación que muchas organizaciones ponen en práctica y actualmente, incluso editan públicamente.

A continuación, se consultó a los empresarios involucrados, acerca de las herramientas utilizadas para la evaluación de sus prácticas de RSE, y con qué frecuencia lo realizan.

⁴¹ El **Índice de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)**, es elaborado por ACDE, con el apoyo del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República. El IRSE se implementó mediante una encuesta que invita a las empresas a reflexionar, evaluar y a realizar un autodiagnóstico sobre las acciones que realizan sobre las áreas relacionadas con los siguientes interlocutores o stakeholders: Accionistas; Empleados; Clientes, Proveedores y Competidores; Comunidad, Estado y Medio Ambiente. En cada área se incluyeron preguntas relacionadas con la RSE que tienen distintos efectos: económicos, jurídicos, sociales y ambientales. Más información en www.acde.org.uy

⁴² El **Manual de Autoevaluación** de la Responsabilidad Social Empresaria ha sido desarrollado por DERES como una herramienta que facilite a las empresas a efectuar una mirada introspectiva sobre su propio desempeño en las distintas áreas de la RSE. Pretende responder a la pregunta ¿cuál es el grado de desarrollo que la empresa tiene en cuanto a la RSE? Y puede encontrarse en www.deres.org.uy

		Usa Balance Social	Usa IRSE de ACDE	Usa Manuales de DERES	Usa herramienta propia
Valid	S/D	51,9	32,7	30,8	42,3
	NO	42,3	34,6	36,5	36,5
	Una vez	1,9	9,6	11,5	0
	Más de una vez	3,8	23,1	21,2	21,2
	Total	100	100	100	100

Cuadro No. 6 –Tipo de herramienta de evaluación utilizada

El panorama presenta, una paulatina incorporación de estas herramientas. La Responsabilidad Social Empresaria comienza a ser evaluada por las organizaciones. Como mencionáramos, el Índice de ACDE y el Manual de Auto evaluación de DERES no solo son utilizados efectivamente como herramientas, sino que una amplia mayoría de las organizaciones que utilizan métodos de evaluación los han incorporado en forma sistemática. Un 32.7% de las empresas han utilizado al menos una vez el Índice de ACDE, y un mismo porcentaje el Manual de Autoevaluación de DERES. Las herramientas propias ocupan un segundo lugar de importancia, con un 21.2% de las menciones. En conclusión, y tomando en cuenta que una media del 32% de las empresas responde NO utilizar ningún mecanismo de evaluación, estaríamos afirmando que **casi un 60% de ellas sí utiliza un mecanismo de este tipo**, sea o no, alguno de los detallados anteriormente.

Evidentemente hay aquí un componente netamente racional, referido a la necesidad de las organizaciones empresariales de “medir sus resultados”. En este sentido se da la incorporación de herramientas de evaluación de procesos y resultados, pero con énfasis en estos últimos.

Algunas conclusiones

Según este primer análisis descriptivo, la muestra está básicamente integrada por empresas de porte global (multinacionales) así como nacionales, con una menor representación de empresas regionales. Dentro de ellas, prácticamente se encuentran equitativamente distribuidos los rubros de Bancos y Servicios

Financieros, Servicios varios y Producción para el consumo, mientras que los dos rubros relacionados a las comunicaciones formarían el cuarto conglomerado de rubros.

La percepción general con respecto a la incorporación de la RSE parece ser aún un poco tímida en cuanto a considerarla una estrategia generalizada. La mitad de los entrevistados responden que solo algunos la incorporaran, mientras que un menor porcentaje opina que realmente llegará a transformar las prácticas empresariales. Seguramente esta segunda minoría sea quien lidere su incorporación en las organizaciones y promueva la misma, mientras exista una gran mayoría que “siga de cerca” este proceso, y se vaya incorporando a medida que los procesos se legitimen por la práctica.

La RSE ha sido incorporada en la mayoría de las empresas a partir del año 2000, y mayormente, con los objetivos de fortalecer el contacto con la comunidad, y mejorar la imagen de la organización. Obviamente no podemos dejar de encadenar estos dos objetivos, como una verdadera estrategia, sobre todo si consideramos esto dentro de un contexto actual de “desarrollo sostenible”. En este sentido, los contenidos teóricos que anteceden estos capítulos nos dan la razón: una de las formas de afianzar la relación empresa – sociedad es mediante la fase transaccional de contacto, la que además de generar sinergias entre ambos actores, mejora su percepción en términos de imagen hacia el resto de la comunidad.

Finalmente podríamos afirmar, que la RSE entonces parece ser una “materia de líderes”, ya que también a nivel de su llegada a las organizaciones se da a través de mandos gerenciales o de directorio, principalmente.

Capítulo VI

La Responsabilidad Social Empresaria y su componente de contacto con la comunidad

Capítulo VI

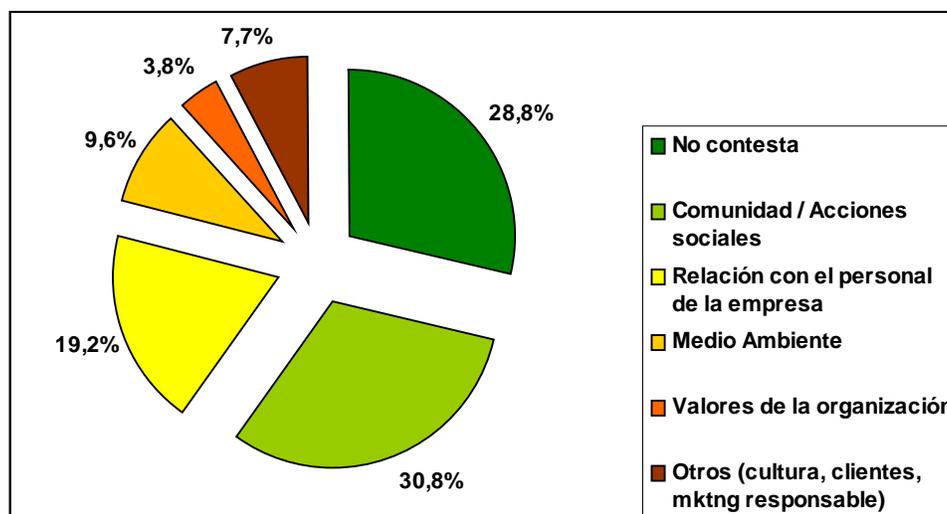
La Responsabilidad Social Empresaria y su componente de Contacto con la comunidad

“Hay que enfatizar como los caminos dinámicos de comportamientos ejemplares de empresas en particular, pueden generar cambios sociales como expandir el rol del negocio, en colaborar con las políticas públicas, y finalmente, alterar el rol de las empresas en la sociedad global” (Artículo Responsible Competitiveness en Accountability Report, Diciembre de 2005)

El contacto con la comunidad según las empresas encuestadas

Con respecto a las prioridades en materia de Responsabilidad Social Empresaria, en la pregunta 51 se les consulta a las empresas cuales son las prácticas sobre las cuales se ha hecho mayor énfasis.

En tres menciones pueden las organizaciones completar sus opiniones, y la primera de ellas entonces, es considerada la prioritaria, de alguna manera. Se presenta aquí un resumen de las temáticas sobre las cuales las empresas manifiestan hacer énfasis, en el primer lugar de las menciones.



Cuadro No. 5 – Componente de la RSE que más priorizan las empresas encuestadas

En este gráfico se observa claramente la importancia que las empresas dan a una de las áreas de la RSE sobre el resto de ellas: el contacto con la comunidad y las acciones sociales. A continuación se presenta un cuadro comparativo para las tres primeras prácticas mencionadas por las empresas. En el mismo se puede observar nuevamente, la importancia asignada al contacto social y las acciones que tienen que ver con la gente. En este sentido es interesante analizar un primer lineamiento de pertinencia, con respecto al real interés por parte de las empresas en apostar a prácticas que tengan que ver con la sociedad, con problemáticas sociales, y como veremos más adelante, con prácticas sociales realmente necesitadas de cooperación. Es interesante observar la visión de las empresas en su conjunto, a la hora de realizar sus acciones de RSE. Claramente existe una tendencia hacia determinadas prácticas. El siguiente cuadro completa nuestra reflexión:

		menciones		
		1er	2da	3era
Valid	No contesta	28,8	32,7	50,0
	Comunidad / Acciones sociales	30,8	21,2	25,0
	Relación con el personal de la empresa	19,2	11,5	5,8
	Medio Ambiente	9,6	7,7	11,5
	Valores de la organización	3,8	3,8	0,0
	Cultura	1,9	5,8	0,0
	Marketing responsable	1,9	7,7	1,9
	Relación con clientes / proveedores	1,9	5,8	3,8
	Difusión del concepto RSE	1,9	3,8	1,9
Total	100,0	100,0	100,0	

Cuadro No. 7 – Prácticas más apoyadas a través de la RSE en las empresas encuestadas

Resumiendo, en las tres menciones sobre las prácticas a las cuales dan más prioridad, la categoría más nombrada es la de Contacto con la comunidad o Acciones Sociales. Es claro que en la primera causa es donde encuentra su pico máximo de menciones esta práctica, mientras que disminuye sus menciones en las siguientes instancias. La búsqueda de mejorar el relacionamiento con el personal de la empresa, y la atención al medio ambiente, son las prácticas que siguen en importancia, aunque el cuidado al medio ambiente solo registra un porcentaje interesante en la tercera mención.

La prioridad del apoyo a la comunidad en la estrategia de RSE

La pregunta 51 del formulario, consulta a las empresas acerca del orden que le dan dentro de su estrategia de Responsabilidad Social Empresaria, a cada uno de los items que la misma contiene, léase: valores y principios éticos, condiciones de trabajo y empleo, apoyo a la comunidad, protección al medio ambiente y marketing responsable. En este capítulo, tomaremos entonces solamente el tercer componente (Apoyo a la comunidad) para ingresar a nuestro tema de análisis dentro de la Responsabilidad Social Empresaria:

ORDEN EN EL RANKING		Menciones	%
Valid	Sin dato	8	15,4
	Primero	19	36,5
	Segundo	8	15,4
	Tercero	11	21,2
	Cuarto	5	9,6
	Quinto	1	1,9
	Total	52	100,0

Cuadro No. 8 – Prioridad asignada al área Apoyo a la comunidad, en la estrategia de RSE

Los rangos numerados en la segunda columna de la tabla, indican la prioridad que se le ha asignado al área Apoyo a la comunidad, dentro de la estrategia de RSE. De esta manera, el número 1 indica la más alta prioridad, mientras que el 5 la menor. Observemos entonces, que la colaboración con la comunidad, claramente es materia prioritaria dentro de las acciones de las empresas.

A continuación, se presenta un gráfico comparativo, en el cual se incluyen todas las áreas de la RSE consideradas por las empresas, con sus respectivas prioridades asignadas.

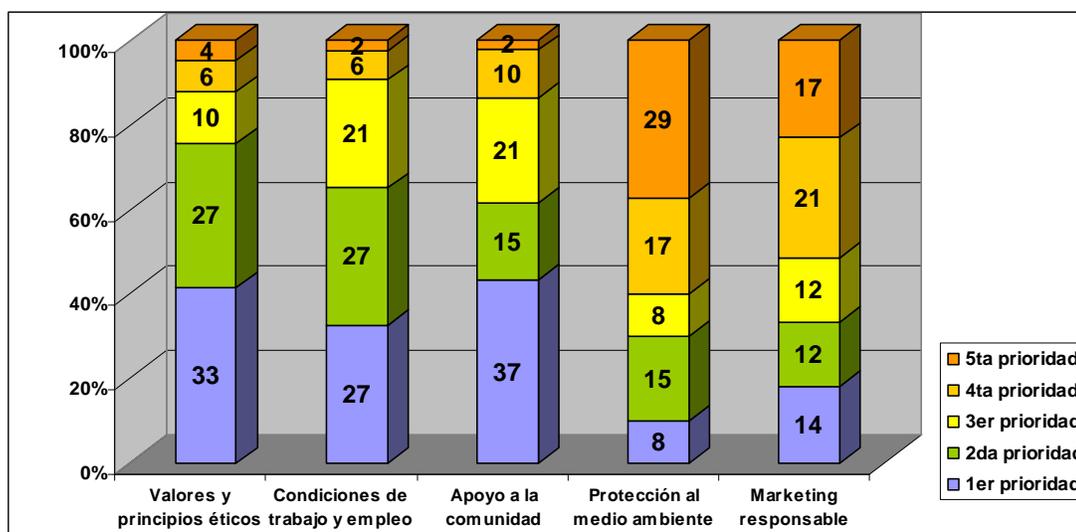


Gráfico No. 6 – Prioridades en cada una de las áreas de la RSE

Análisis de causas, públicos y tipos de acción

Las causas más apoyadas

Las empresas fueron consultadas acerca de las tres más importantes (a su consideración) causas con las cuales colaboraron o apoyaron, a la hora de realizar acciones sociales.

De esta consulta deriva el siguiente cuadro, el cual muestra un muy mayor interés por parte de las empresas, en las causas relacionadas con el apoyo a la educación. En las tres más importantes causas que las empresas apoyan, la educación ha surgido como el principal componente a atender.

P 5		1era	2da	3era
Valid	S/D	15,4	13,5	23,1
	Educación	36,5	36,5	26,9
	Mejora en la calidad de la salud	19,2	11,5	11,5
	Mejora en calidad de vivienda	1,9	3,8	3,8
	Apoyo a la cultura	3,8	9,6	9,6
	Colabora con la sociedad local	7,7	13,5	5,8
	Superación de situación pobreza /vulner.	15,4	11,5	19,2
	Total	100,0	100,0	100,0

Cuadro No. 9 – Causas más apoyadas por las empresas encuestadas

En un total de tres menciones, donde se eliminan las empresas que no responden a esta consulta (porque no realizan acciones sociales de este tipo o porque sencillamente se abstienen de responder), el porcentaje final de quienes prefieren apoyar causas relacionadas con la educación asciende a un 40.3% de empresas. La causa que le sigue en importancia son los apoyos a la superación de situaciones de vulnerabilidad o pobreza propiamente dicho (con un 18,6% de las menciones) y causas que promueven la mejora en la calidad de la salud de las personas en un tercer lugar con un 17,1% de las menciones.

El público objetivo de las causas

En este capítulo de la encuesta, y tomando como insumo la consulta acerca de Instituciones y causas apoyadas (pregunta 5), se analiza el perfil de los públicos a los cuales estas instituciones apoyan y dentro de ellas, las causas seleccionadas. De esta manera, se concluyen las siguientes categorías:

Primer causa

		Menciones	%
Valid	S/D	8	15,4
	niñez	22	42,3
	Adolescentes y jóvenes	7	13,5
	Adultos	4	7,7
	Comunidad - sociedad en general	11	21,2
	Total	52	100,0

Cuadro No. 10 – Público objetivo de las causas apoyadas por las empresas

Este cuadro corresponde a la PRIMERA causa que las empresas mencionan apoyar. En este sentido se intentó distinguir los públicos en tramos etéreos. Así se construyeron básicamente tres tramos de edades: niños, adolescentes y jóvenes, y adultos. Finalmente se agrega la categoría “comunidad y sociedad en general”, en vista que algunas empresas no definían claramente su público objetivo más allá de esta mención.

Se observa en este primer cuadro, la acumulación de porcentajes en la atención a la infancia que se da en la primera causa mencionada. Un 42.3% de

las empresas dedican su primer causa a instituciones ligadas con la atención de los niños, en cualquiera de sus categorías de necesidad. Luego menores porcentajes son dedicados a la educación en adolescentes y jóvenes, y en tercer lugar causas que atienden problemáticas de la comunidad o sociedad en general.

Resumen de las causas señaladas en las tres primeras menciones

A continuación se presenta el cuadro resumen de las tres causas mencionadas por las empresas como sus estrategias de acción hacia la comunidad. Puede observarse nuevamente el alto interés en el público infantil, así como dentro de cada tramo etéreo, la atención a la educación.

En la descripción de las tres menciones por parte de las empresas que describen sus causas los porcentajes, nuevamente, dan una clara prioridad a aquellos programas que tienen como público objetivo los niños. Adicionalmente a esto, y observado como estrategia, la educación de este público es la categoría que presenta mayores porcentajes.

		1er	2da	3er
Valid	S/D	15,4	15,4	21,2
	niñez - salud	19,2	7,7	5,8
	niñez - educación	15,4	26,9	17,3
	niñez - situación de vulnerabilidad	7,7	11,5	17,3
	sub total Niñez	57,7	61,5	61,5
	Adolescentes y jóvenes - educación	13,5	5,8	3,8
	Adolescentes y jóvenes - trabajo	0	1,9	0,0
	subtotal Adolescentes y jóvenes	13,5	7,7	3,8
	Adultos - salud	0	1,9	3,8
	Adultos - educación	7,7	5,8	0,0
	Adultos - vivienda	0	1,9	3,8
	sub total Adultos	7,7	9,6	7,7
	Comunidad - sociedad en general	21,2	21,2	26,9
	Total	100,0	100,0	100,0

Cuadro No. 11 – Causas prioritarias para las empresas encuestadas

Dentro de los públicos chateo rizados, los adolescentes y jóvenes ocupan el siguiente estadio de importancia, y dentro de ellos, se dedica más atención también a su educación. En el público adulto también se prefieren programas

que atiendan contenidos educativos, mientras que salud y vivienda ocupan segundos lugares.

Problemáticas que afectan a comunidades locales y la sociedad toda, también son de sumo interés para las empresas, así, un 27.9% de ellas prefiere causas vinculadas a estas temáticas.

Atención o no a la pobreza

Una vez definidas las instituciones y causas apoyadas, el estudio buscó develar cuales de esos públicos objetivo eran susceptibles de incluirse en la categoría “atención a la pobreza”. A continuación se presenta una recategorización a partir de atención o no a la pobreza.

		1era	2da	3era
Valid	S/D	23,1	19,2	23,1
	no atiende	38,5	38,5	30,8
	atiende	38,5	42,3	46,2
	Total	100,0	100,0	100,0

Cuadro No. 12 – Atención o no a la pobreza

En este sentido se redistribuyó a estas instituciones o causas dentro de los siguientes rangos: salud, vivienda, educación y atención específica al público en situación de pobreza como objetivos por los cuales se atiende esta problemática. Así, existen organizaciones y empresas que apoyan la atención al fenómeno de la pobreza a través de la educación, o por impacto en la mejora de la salud, o a partir del mejoramiento en las condiciones de vivienda; así como existen también instituciones que apoyan directamente a instituciones que atienden a personas en situación de pobreza específicamente.

		1era	2da	3era
Valid	S/D	23,1	19,2	23,1
	no atiende	38,5	38,5	30,8
	atiende	38,5	42,3	46,2
	Pobreza y salud	11,5	9,6	9,6
	Pobreza y vivienda	5,8	3,8	5,8
	Pobreza y educación	7,7	15,4	11,5
	Específicamente público en situación de pobreza	13,5	13,5	19,2
	Total	100,0	100,0	100,0

Cuadro No. 13 – Aspectos de la pobreza que atienden las causas

Como se observa, además de diferenciar si las causas o instituciones apoyadas atienden o no a fenómenos de pobreza y sus protagonistas, se sub categorizó dentro de esta dimensión, que tipo de indicadores atiende la causa, como forma de superar esta problemática.

Este análisis nos pareció útil a la hora de determinar formas en la atención y prioridades en las estrategias a la hora de combatir este fenómeno. Pero además, marca también la tendencia a la cual las empresas deciden apostar como forma justamente, de superación de esta problemática.

Un gran porcentaje de las empresas no responde a esta consulta, pero además, las que responden también presentan un alto porcentaje hacia causas o instituciones que no atienden la pobreza, directamente. Aquí es importante hacer la salvedad de “el que no atiendan directamente el fenómeno” no significa que no atiendan también a público con esta problemática. Existen muchos casos en los cuales se apoyan instituciones que atienden una problemática en especial (como ejemplo, la educación) sin embargo existen dentro de la población de educación pública, un gran público con características de pobreza. En segundo lugar también es importante destacar, que muchas empresas deciden estratégicamente apoyar instituciones que apuestan más a la educación, a la enseñanza, la capacitación y las prácticas laborales como objetivo principal (y no entran entonces como instituciones que atienden la pobreza propiamente dicha) pero sí son un gran vehículo de emprendimiento y optimización de capacidades para superar problemáticas de vulnerabilidad social.

Hecha estas dos salvedades, digamos entonces que en la primer mención, entre las empresas que si apoyan causas o instituciones que intentan enfrentar y superar la problemática de la pobreza, un 13.5% de ellas buscan aquellas que se ocupan de la temática, dedicando sus esfuerzos directamente al público que la padece. En segundo lugar (con un 11.5%) se dedican hacia organizaciones o causas que atienden la pobreza con énfasis en la salud (por ejemplo en hospitales carenciados, u obras de rehabilitación donde se provee

de atención a niños carenciados). En la segunda y tercer mención, se destacan las causas e instituciones apoyadas por su atención a la pobreza a través de la educación, o a partir de ella. Es el caso de las cooperaciones con niños de bajos recursos, estimulándolos en sus estudios, o la apuesta de algunas empresas a la inclusión digital como forma de superación de la pobreza.

Algunas conclusiones

El contacto con la comunidad, es el interés de primer orden para al menos una de cada tres empresas encuestadas. Luego de estos aspectos, el mejoramiento en las condiciones de trabajo y empleo o las relaciones con el personal de la empresa, ocupa un segundo lugar. Esto estaría señalando la clara intención en enfatizar relaciones humanas activas dentro de las organizaciones, lo cual habla del interés de éstas empresas en invertir esfuerzos en capital humano.

Con respecto a la relación que se establece con la comunidad a través de las estrategias de RSE, las empresas señalan cierta preferencia por las causas que apoyen la educación. También hay una prioridad hacia la niñez, dentro de los públicos con los cuales las causas se relacionan. En tanto esto, existe una tendencia –al menos parcial –de las estrategias de contacto con la comunidad, hacia el incentivo de la educación (incluso muchas veces como forma de superación de problemáticas de pobreza y exclusión social) y una especial atención hacia el público infantil.

La pobreza como fenómeno, es entendida como problemática y atendida como tal, en varios casos específicamente y en otros, a través de otras causas – como ya mencionamos-. De todas maneras existen entre las empresas participantes de la investigación, quienes apoyan explícitamente esta causa, y también quienes prefieren apoyar otras, sin perjuicio de que de esa manera también colaboran en la lucha contra este problema. Finalmente existen también quienes prefieren dedicar esfuerzos a otras causas, sea por lineamientos ya definidos (políticas propias de la empresa) o por no considerar pertinente su participación activa en ese sentido.

Capítulo VII

El rol del Estado en las Alianzas Sociales

Capítulo VII

El rol del Estado en las Alianzas Sociales

Habiendo analizado el concepto, las definiciones, percepciones y primeros diagnósticos del estado de la RSE a nivel local y desde una perspectiva estrictamente empresarial, lo siguiente que interesa es conocer la perspectiva del otro actor que se integrará a nuestro análisis: el Estado. Es aquí entonces pertinente introducir esta perspectiva desde lo internacional –donde ya la temática de la RSE es analizada e impulsada activamente por organismos como el BID, el Banco Mundial, entre otros –y poder llegar a conocer cuales son los principales conceptos y consejos al respecto.

Los lineamientos internacionales

“Public Sector Roles in strengthening Corporate Social Responsibility: a baseline study” es el título del documento editado en el año 2002 por el Banco Mundial (a través de su Departamento de Asesoramiento al Sector Privado), donde reporta y analiza justamente, el rol que los gobiernos o los Estados deberían tener con respecto al tema de la Responsabilidad Social Empresaria.

Tom Fox, Halina Ward y Bruce Howard, responsables de la preparación del documento, argumentan aquí la postura de este organismo internacional con referencia a una temática de emergente importancia y visibilidad en todos los Estados de países desarrollados o en vías de desarrollo: la RSE.

El reporte básicamente categoriza y discute el rol de las agencias del sector público en la generación de un ambiente propicio para la Responsabilidad Social Corporativa (o Empresaria). Según los autores, los ambientes para el desarrollo de negocios sustentables, estarán mejor situados en aquellos lugares donde el sector público tenga mejor entendimiento y lleve adelante su rol de liderazgo con respecto a la RSE. En este sentido el informe categoriza

los cuatro posibles roles que los Estados pueden tomar con respecto a esta temática en:

- Ser gobernante – guía
- Ser facilitador
- Ser apadrinador
- Ser acompañante

Por otra parte, también las actividades que el sector público puede desempeñar en este sentido están definidas. Así, generar y asegurar mínimos estándares de calidad, generar Políticas públicas de negocios, llevar adelante lineamientos de gobierno corporativo, garantizar inversiones responsables, procurar el desarrollo de la cooperación y la comunidad, buscar la representación y defensa de los stakeholders, impulsar el consumo y producción en términos de RSE, impulsar la certificación de la RSE, así como sistemas de gestión adecuados, impulsar la transparencia y el reporte de las actividades de RSE llevadas a cabo y estimular y alinearse con procesos multilaterales, lineamientos y convenciones acerca del tema, son básicamente las líneas de intervención que promueve el informe.

A través de este informe el Banco Mundial busca generar un “cambio” en los mecanismos de interacción entre las esferas pública y privada, y explica que se debería ir hacia un cuerpo de gobierno que tenga la capacidad de identificar las prioridades y los incentivos que son necesarios a nivel local y nacional y puedan convertirlas en propuestas o iniciativas capaces hacia donde hay que dirigirse. *“Hay una oportunidad muy importante para el sector público de los países en desarrollo en utilizar el actual entusiasmo y fervor que trae la incorporación de la RSE para encauzarlas con temáticas y prioridades en términos de políticas públicas”*.⁴³

⁴³ The World Bank. Private Sector Advisory Services Department. “Public Sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study”. Octubre de 2002. Página 3.

El informe afirma que una agenda de RSE a nivel de gobierno, trae aparejada la ventaja de tener la necesidad de mantener un mínimo de calidad en temas sociales y ambientales, lo cual generará necesariamente, desarrollo. De la misma forma, los mercados irán aumentando sus valoraciones acerca de la calidad a partir de la incorporación de la RSE, con mecanismos de estandarización e innovación al respecto.

Con respecto al rol del Estado, el informe remarca cinco grandes temas que surgen como **principales lineamientos** para el trabajo futuro de la RSE en relación al rol del sector público en países en vías de desarrollo:

- **Trabajar en construir una agenda de RSE.** Esto incluye la construcción del escenario propicio: principales actores, puntos de presión efectivos, impactos específicos buscados con esta incorporación, y construcción de diálogos y entendimientos colectivos. Un nivel de desarrollo es el apoyo a pequeñas y medianas empresas, plausibles de generar desarrollo.
- **Generar iniciativas que posibiliten la incorporación de otros actores a la hora de discutir y establecer la agenda de RSE.** Históricamente la agenda de RSE fue construida o pautaada por las grandes multinacionales e inversores de países desarrollados.
- **Trabajar en construir un ambiente estable y amigable para el desarrollo de las inversiones en RSE,** que incluyan normas básicas a nivel social y medioambiental, así como también a nivel de regulaciones económicas.
- **Generar iniciativas que involucren al sector privado más directamente en procesos de asociación con las políticas públicas,** por ejemplo, generar desarrollo sustentable con estrategias de reducción de la pobreza.

- **Dar respaldo al sector público en el desarrollo de lineamientos o encuadres con los cuales generar acciones locales o nacionales relacionadas con la RSE.**

Posteriormente, y para su análisis, los autores dividen la posible intervención del sector público en esta temática en cuatro dimensiones (o roles), estos son: gobierno - guía, facilitador, apadrinador y acompañante.

Rol de Gobierno - guía

Asumir este rol implica que el Estado o gobierno debe definir los diferentes niveles mínimos de estándar para la performance de los negocios en materia de RSE, con marcos legales adecuados. Ejemplos incluidos son establecer mínimos para la instalación de industrias en su territorio, de esta manera, la guía del Estado puede generar innovación industrial y mejores prácticas. Otro ejemplo: la noción de que las empresas deben aplicar “la mejor tecnología, o generar el menor nivel de contaminación a partir de su producción industrial”, explicitando qué es “lo mejor” para también generar innovación en términos de cuidado del medio ambiente.

Rol de Facilitador

Este rol significa incentivar a las compañías a interactuar con la agenda de RSE, sobre todo en temas sociales y medio ambientales. En este sentido el sector público puede tomar un rol catalítico, secundario o de soporte.

También puede simular el comportamiento de un actor principal en la agenda de RSE, estimulando el liderazgo. Por ejemplo, proveyendo fondos para campañas de liderazgo, entrenamiento, etc. Puede desarrollar mecanismos de apropiación de la RSE, como la formación y reclutamiento de voluntarios, generar lineamientos de reportes, etc. Puede generar un mercado pro RSE creando incentivos fiscales.

Rol de Apadrinamiento

La noción de “partnership” es central en la agenda de RSE. Los apadrinamientos estratégicos pueden generar los inputs, recursos o activos desde el sector privado hacia el público (incluso la sociedad civil toda) que generen contextos propicios de solución a problemas sociales y ambientales. En su rol de “padrino” el sector público puede actuar como participante, formulador de convenios, o facilitador.

Rol de Acompañante

Finalmente, el soporte político y el sector público pueden actuar “acompañando” la agenda y el desarrollo de la RSE. En este sentido el acompañamiento puede ser de varias formas: a través de documentos públicos que “demuestren” los efectos del procedimiento y el gerenciamiento de las prácticas públicas, o directamente, reconociendo los esfuerzos individuales a través de premios o “menciones honorables” de los diferentes Ministerios.

Si bien se han definido estos cuatro lineamientos, no tienen por qué ser ejecutados uno a uno , ni tampoco excluirse los mecanismos de uno respecto al otro. Por el contrario, el óptimo de ejecución contempla aspectos de todos los posibles roles que un Estado puede tomar con respecto al desarrollo de la RSE.

Actividades sugeridas para la estimulación de la RSE

Como mencionáramos anteriormente, el informe desarrolla a partir de los roles caracterizados, una serie de actividades que ayudarían a los Estados a tener una participación activa y desempeñar un papel fundamental con respecto a la Responsabilidad Social. Estas temáticas sugeridas, se presentan a continuación:

- *Generación de mínimos estándares de calidad*

Esta temática de alguna forma asegura la búsqueda de mínimos estándares de calidad y ejecución, reflejando una mínima performance de buenas prácticas.

- *El rol de las políticas públicas en los negocios*

Aquí la búsqueda es la de generar un clima público de transparencia que de alguna manera sea visible y objeto de liderazgo para el sector privado.

- *Gobierno corporativo*

Los lineamientos en términos de gobierno corporativo pueden ser una buena guía de buenas prácticas para responder a empresas que aún no tienen nociones al respecto. Los códigos de negocios muchas veces sirven de guía para futuros cambios en la legislación de otras compañías. Si el gobierno establece una legislación mínima requerida para todas las organizaciones de negocios (empresas) los mínimos necesarios estarán cubiertos. De la misma forma los organismos públicos, deberán aplicar estas legislaciones, como forma de liderar con el ejemplo.

- *Inversiones responsables*

Esta temática implica un diálogo entre las inversiones privadas y las inversiones públicas. De esta manera podría estimularse además de la inversión en términos económicamente redituables, aquellas inversiones que son además, socialmente y ambientalmente redituables. En esto el Estado tiene un papel fundamental.

- *Desarrollo de la cooperación y la comunidad*

La cooperación y la inversión en la comunidad con el desarrollo de iniciativas son comunes al desarrollo de la RSE como estrategia. El gobierno puede afirmar el desarrollo social a partir del potencial que tiene la cooperación y la inversión social, a partir un diálogo que optimice la aplicación de las mismas. Un ejemplo sería generar incentivos por la cooperación voluntaria de las corporaciones y la inversión social, o generar mecanismos públicos de reconocimiento al liderazgo de empresas que lleven adelante esas iniciativas.

- *Representación y defensa de los stakeholders*

En este sentido se propone que el Estado sea un mediador entre los intereses de los stakeholders (grupos de interés) y el mercado de negocios. Una de las formas más utilizadas son las cámaras de comercio, industriales, etc.

- *Impulsar el consumo y producción en términos de RSE*

A través de estimular negocios, tecnología y servicios de difusión y búsqueda, puede estimularse el consumo y por tanto, la producción a partir de empresas socialmente responsables. De todas maneras, los mercados internacionales ya se están encargando de generar la demanda en estos términos. El gobierno es quien puede decidir si incluir o no la RSE como norma de calidad a la hora de hablar de mercados, así como alinear el consumo general con la promoción de la RSE.

- *Impulsar la certificación de la RSE, así como sistemas de gestión adecuados*

Muchos de los mecanismos de certificación de calidad en el mundo, basados en la RSE han sido iniciados por el sector público. Ejemplo: Belgium Social Label, avalado por el Ministerio de Economía. Certificado asignado a compañías y empresas que aseguran que sus productos o servicios han sido generados de una manera socialmente responsable. Los mecanismos de selección de las empresas tiene un fuerte componente basado en los standars definidos por ILO (OIT).

- *Impulsar la transparencia y el reporte de las actividades de RSE llevadas a cabo*

Aquí refiere al impulso en la elaboración de Reportes Sociales, que consideren las líneas de “Triple bottom line” y reporten situación medioambiental, impacto social e impacto económico de sus organizaciones. Esta temática ha atraído a diferentes gobiernos del mundo entero.

- *Procesos multilaterales, lineamientos y convenciones acerca del tema*

La RSE tiene conexión con diversos mecanismos internacionales que hacen de sustento a su emergencia. El Pacto Global de ONU (1999) es un antecedente. Luego la Comunidad Económica Europea con sus Lineamientos para Empresas Multinacionales (2000).

Algunas conclusiones

El objetivo de este estudio, según sus autores, es básicamente entender porqué algunos países han hecho más que otros en términos de RSE. Las razones que la organización da a este crecimiento diferencial, son básicamente tres:

Primero, las agencias de gobierno o los propios Estados, no están acostumbrados a utilizar el término Responsabilidad Social. Esto significa que el hecho de que un gobierno no tenga Agenda de RSE no significa que no lo esté haciendo realmente.

Segundo, la integración total entre los factores sociales, económicos y ambientales concomitantemente en una agenda de RSE, es un objetivo aún muy lejano y plausible de recorrer de diferentes maneras.

Tercero, muchas de las iniciativas que hoy pueden señalarse como ejemplos a nivel mundial son recientes. A nuestro entender, pocas de ellas han sido realmente evaluadas. Muchas veces lo inadecuado de su gestión, la mala administración o la insuficiencia frente a la demanda de sus “consumidores” han hecho que iniciativas muy prometedoras se vieran frustradas.

Capítulo VIII
El Estado y las Empresas frente a la cooperación
público - privada

Capítulo VIII

El Estado y las Empresas frente a la cooperación público - privada

La perspectiva del Estado uruguayo con respecto a la emergencia de la Responsabilidad Social Empresaria

“Nosotros creemos que hay que generar espacios de estímulo para la discusión. Y hay que pensar desde que concepción de Estado estamos partiendo. Con esta convocatoria queremos, en principio generar un espacio de diálogo entre el sector empresarial, las organizaciones de la Sociedad Civil y el Estado, no porque no exista, sino porque existe y nosotros queremos comprometer esta como una instancia en esta línea.”. (Autoridades de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto- 4 de mayo de 2006)

De esta manera fue inaugurada la primer instancia de discusión en esta administración de gobierno, sobre el tema de la Responsabilidad Social Empresaria. En este marco, empresas, organizaciones Sociales, Organizaciones de la Sociedad Civil y representantes de los diferentes organismos del Estado, se hicieron presentes a partir de sus expectativas y diferentes posturas con respecto a un posible proyecto de alianza social estratégica.

Los principales lineamientos manejados en este encuentro, desde la posición de los representantes del Estado, podrían resumirse básicamente en: el establecer un espacio de diálogo y discusión, incentivar la coordinación entre oportunidades y necesidades, asumir un rol proactivo en la promoción “pero para que otros actores tengan espacios para hacer”, manifestar y caracterizar la función de regulación del Estado “a la que no quiere, no debe renunciar”, el

apoyo de cooperación en estas iniciativas y la promoción de alianzas estratégicas, buscar sistemas de incentivos positivos y no negativos “con la posibilidad de generar espacios de encuentro para pensar sistemas positivos”, entre otros.

Desde los diferentes actores que representaban la visión del Estado en esta Mesa de Diálogo, se emitió el claro mensaje de la necesidad de establecer alianzas estratégicas entre el mercado y la sociedad civil, pero se señaló también que enmarcarlo bajo el criterio de la Responsabilidad Social Empresaria significaría un esfuerzo bastante importante.

La visión del Estado actual según éstos mismos actores, abandona la idea de Estado omnipotente y valida entonces la hipótesis de que las Políticas Públicas no pueden abarcar absolutamente todos los ámbitos de necesidad que tiene la sociedad, sin la participación de la sociedad civil. Sin embargo, se resalta que *“el Estado tiene la función de garante de los Derechos Ciudadanos, de la ciudadanía. Por lo tanto el Estado está dispuesto a co-participar en la gestión de las Políticas Sociales, sin renunciar a esta última función que es su rol de garante”*⁴⁴

En esta misma línea se reafirma la convicción por parte de los representantes del Estado, de que las políticas públicas *“no pueden estar ubicadas exclusivamente en la sociedad civil, porque el gobierno necesita la estabilidad en el tiempo”*⁴⁵, en este sentido se visualiza una cooperación que mantenga en el estado la garantía de la permanencia de dicho beneficio, no dejando librado a la estabilidad del mercado las mismas, a partir de la exclusiva prestación por parte de las empresas.

Finalmente, definiendo los roles que los distintos actores del Estado podrían tener en este proyecto de alianzas, la OPP asume un rol de articulador de recursos destinados al desarrollo, aunque señala, este rol no está

⁴⁴ Representante de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Mesa de Diálogo sobre RSE. 4 de mayo de 2006. Edificio Libertad

⁴⁵ Idem anterior.

suficientemente explicitado aún. *“Hay diversos programas y ofertas, a veces de financiamiento y cooperación, con instituciones o con personas que no pueden hacer el puente con esas ofertas. Este puente de la oferta y la demanda lo hacemos todos los entes públicos, lo hace la sociedad civil, pero nos parece que este rol de articulación es UNO de los roles que esta oficina se propone.”*⁴⁶

A modo de conclusión, los principales lineamientos o temáticas planteadas en esta mesa de diálogo a abordar desde el Estado fueron, finalmente:

a- Un sistema de incentivos

Se menciona la Reforma Tributaria como ámbito pertinente a esta temática, siendo contemplado previamente por el Ministerio de Economía.

b- La gestión y certificación de calidad aplicada a los servicios de RSE.

Una de las dudas planteadas por este actor, es si el Estado tiene capacidad de controlar calidad. ¿La administración da abasto para esto?

c- La gestión privada de servicios públicos

Aquí nuevamente se convoca la figura del MIDES quien realiza tareas correspondientes a la identificación del tipo de servicios y el gasto social asignado a éstos. La OPP también está trabajando en aportar insumos para esto, por lo cual también se incluye como posible cooperador.

d- La temática de RSE en las empresas públicas

La sustentabilidad de las estrategias de RSE en las empresas públicas es un tema de agenda, señalan los representantes, y agregan: *“...sabemos que es una responsabilidad del Estado garantizar la sustentabilidad de las políticas públicas, y sabemos que cuando una empresa interviene en una acción de carácter social (o una ONG) también está generando expectativas y no se puede cortar este proceso, porque al cortarlo se lastiman expectativas”*⁴⁷

⁴⁶ Representante de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Mesa de Diálogo sobre RSE. 4 de mayo de 2006. Edificio Libertad

e- *La localización de las oportunidades.*

Se señala que existen programas que están trabajando en la localización de proyectos, fundamentados en promover el capital social y el capital humano, junto con la promoción de iniciativas económicas. En esta investigación la Oficina de Planeamiento y Presupuesto trabaja actualmente con la Corporación Nacional para el Desarrollo.

Otros actores de la esfera Estado, como son representantes del actual Ministerio de Desarrollo Social –en cuya órbita se lleva adelante el Plan de Atención Nacional a la Emergencia Social (PANES) –fueron consultados acerca de su opinión sobre la posibilidad de cooperación público privada. Al respecto, su opinión fue bastante cauta, resaltando sin embargo, su espíritu de bienvenida a nuevas propuestas.

“En este contexto, la cooperación público-privada ...también se asume como un foco o un criterio fundamental en las orientaciones de las políticas sociales. Primero, porque es fundamental la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, pero además porque hay muchos recursos que se puede re direccionar, o pueden ser mejor aprovechados (incluso los recursos existentes) sin incrementar su cantidad.”⁴⁸

Al respecto entonces, todo parece indicar una total bienvenida a nuevas propuestas, *“cualquier propuesta, cualquier iniciativa de las empresas es bienvenida”* señalan sus autoridades, *“siempre que se asuma con inteligencia”*.

A la hora de valorar realmente la posibilidad de la coordinación o cooperación en un proyecto común, algunas dificultades son señaladas por miembros de este Ministerio, con referencia a la brecha a la interna de las empresas. Según estos actores, *“las empresas que se fijan en la Responsabilidad Social están a la vanguardia generalmente del resto de las empresas uruguayas, entonces, la brecha es grande. No estas hablando de una empresa media con una calidad*

⁴⁷ Representante de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Mesa de Diálogo sobre RSE. 4 de mayo de 2006. Edificio Libertad

media de trabajo, estas hablando de empresas que aunque no sean grandes como empresas, van a la vanguardia."⁴⁹ Con esta apreciación los entrevistados se refieren a la difícil forma de interrelacionar sensibilidades derivadas de situaciones de pobreza y vulnerabilidad social, con perspectivas de productividad y calidad empresariales. De todas formas, estas diferentes apreciaciones no desalientan en absoluto, una posibilidad de alianza entre las Políticas Sociales llevadas adelante por el Estado y las iniciativas de RSE planteadas por las empresas.

Del otro lado del río: la perspectiva de los empresarios con respecto al Estado

El estado tiene que participar, como parte del sistema social en el cual suceden estas cosas, sin embargo, lo que hay que discutir es el ROL que el Estado debe cumplir dentro de esta dinámica. Esta sería la frase que resume la opinión al respecto de la entrada en escena del Estado, como parte fundamental de este proceso, sobre todo si nos referimos a la colaboración en Políticas Sociales.

Los primeros entrevistados, informantes iniciales de la investigación, salvaban el rol del Estado como fundamental en muchos sentidos; tanto en lo referente a responsabilidad, como a implementación y a participación, en el proceso de emergencia y desarrollo de la Responsabilidad Social

Ya al inicio de estas entrevistas la concepción empresarial se separaba de algunas concepciones estatales y se marcaba su diferencia. Los tiempos, las formas –muchas veces politizadas, señalan los entrevistados –de llevar adelante los procesos, forman parte de una cultura organizacional totalmente diferente a la de la empresa. Ese sería el primer escollo que habría que salvar a la hora del trabajo conjunto.

⁴⁸ Soc. Christian Mirza. Director de Políticas Sociales. Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). Entrevista realizada en el marco de la presente investigación.

Otra de las observaciones realizadas tiene que ver con la propia concepción de la cooperación con la sociedad. Y se relaciona básicamente con un desacuerdo en el sistema de políticas sociales que “dan el pescado” en vez de “enseñar a pescar”. En este sentido algunos representantes del sector empresarial se separan de esa visión y proponen una visión alternativa de incentivo al emprendimiento, de apoyo a la producción, como forma de generar un espíritu más activo, más emprendedor y susceptible de apropiarse de los procesos.

En este sentido, es importante entender cuál es la forma con la cual el Estado interviene en la sociedad, y entender que en muchos puntos es diferente a la que la empresa tiene como formas de intervenir. En términos de RSE , y si la búsqueda es hacia la cooperación mutua, estos mecanismos deben reconocerse, de forma de posteriormente poder generar alternativas o cambios que permitan un trabajo conjunto, de otra forma el proyecto puede fracasar.

La consulta a las 52 empresas también se refiere a este tema, y a continuación entonces, se presentan algunos de estos resultados, que reforzarán algunas de las ideas ya planteadas por los informantes iniciales.

⁴⁹ Lic, Mariela Mazzotti. Directora del programa “Trabajo por Uruguay” del MIDES. Entrevista realizada en el marco de la presente investigación.

Capítulo IX
El Estado y las Empresas frente a la cooperación
público - privada

Capítulo IX

Responsabilidad Social Empresaria y cooperación con Políticas Sociales

Perspectiva de las empresas encuestadas

“...la Responsabilidad es una tarea de todos. Es de la unión de las tres fuerzas, del Estado, los Empresarios y la sociedad en su conjunto, que vamos a poder sacar Alianzas que nos permitan alcanzar el Desarrollo Sustentable. Para eso necesitamos: una clase empresarial innovadora, atenta a los mercados y a los cambios que se den en los mismos. Un Gobierno que sea eficiente, con políticas que permitan a las empresas ser competitivas y acceder a distintos mercados, y una comunidad sana, educada y completamente consustanciada con el tema. De la unión de esas tres partes, es que vamos a lograr el Desarrollo Sustentable”.⁵⁰

Desde el comienzo de esta investigación, los diferentes representantes del sector empresarial fueron consultados acerca del rol que ellos creían, el Estado debía tomar en un contexto de posible cooperación con las empresas. Ya hemos planteado la visión de los organismos internacionales a este respecto, nos resta entonces, ubicar la opinión de los empresarios vinculados a la temática. Retomaremos aquí entonces, la información relevada en nuestra investigación, en la cual (recordemos) consultábamos sobre el interés real que las empresas podían tener con proyectos sociales en conjunto con el Estado.

Ya cuantitativamente la perspectiva se inclina hacia la favorabilidad de los empresarios hacia el trabajo conjunto con el Estado. En estos esquemas se resumen algunas de las razones a sus respuestas.

⁵⁰ Directora de ACDE, Cra. Rosario Ferro. Entrevista realizada en el marco de la investigación presentada.

La posibilidad de cooperación Estado – Empresas según las empresas encuestadas

Las últimas preguntas incluidas en el cuestionario (pregunta 62 en adelante), consultan acerca de la opinión que las empresas tienen acerca de posibles alianzas estratégicas con el Estado, en temáticas de contacto con la comunidad que tengan que ver con la cooperación con Políticas Sociales que éste lleva adelante. En este sentido los empresarios son consultados básicamente sobre dos opiniones: a) su opinión con respecto a la VIABILIDAD de la cooperación público-privada en materia de Políticas Sociales que atienden problemáticas ligadas a la pobreza, y b) el INTERES que le despierta una propuesta de cooperación de este tipo. En un tercer lugar, se les consulta acerca de que INSUMOS de cooperación podría brindar la empresa a la fundación de estas alianzas.

a) La postura de las empresas sobre la viabilidad de un proyecto común.

Las empresas consultadas opinan que es altamente viable y viable la cooperación público – privada en materia de políticas sociales que atienden problemas de pobreza o indigencia. Un 65.4% de ellas consideran esta propuesta como viable, mientras que un 25% de ellas la consideran una propuesta poco o nada viable.

		Menciones	%
Valid	S/D	2	3,8
	Altamente viable	11	21,2
	Viable	23	44,2
	Algo viable	3	5,8
	Poco viable	11	21,2
	Nada viable	2	3,8
	Total	52	100

Cuadro No. 14 – Viabilidad en la cooperación con el Estado según las empresas encuestadas

A continuación, se adjuntan las opiniones de los empresarios acerca de la favorabilidad o no hacia la cooperación con el Estado.

En el esquema se observan algunas opiniones que podríamos llamar “compartidas”. Existen entonces, algunos argumentos compartidos por varias empresas. Podríamos afirmar que razones como: *a) la necesidad de coordinar las acciones conjuntamente, b) el hecho de reconocerse objetivos comunes en ambas partes (el Estado y las Empresas a través de sus acciones sociales), c) el factor experiencia anterior exitosa de trabajo en coordinación o cooperación con el Estado, d) que el Estado se vería beneficiado con la ayuda económica que las empresas podrían brindarle (ayuda económica que puede además, traducirse en más activos que el mero apoyo financiero, como veremos más adelante), y finalmente e) el asumir un rol de responsabilidad compartida como forma de superar un estado social determinado,* parecen ser las razones mayormente señaladas por las empresas para considerar positiva la viabilidad en la cooperación con el Estado. Vale destacar, que serán los puntos c y d de estas conclusiones las que nuestro estudio retomará más adelante para profundizar el análisis.

Si, es viable. Argumentos:	
porque hay objetivos comunes y recursos útiles en ambos sectores, solamente depende de la buena voluntad y decisiones inteligentes	porque es necesario trabajar en conjunto Estado y Empresas, para buscar alternativas juntos para mejorar la sociedad
Porque el Estado tiene que ser cada vez mas liviano. Tal vez las ONG cumplen mas eficientemente este apoyo	porque entiendo que es la mejor forma de no dispersar esfuerzos y recursos
tenemos experiencia directa del trabajo público y privado con INAU y Hospital Pereyra Rosell	porque hay algunas experiencias que lo demuestran (por ejemplo, el Plan invierno)
para no duplicar esfuerzos	se puede combinar recursos con implementación
el esfuerzo coordinado siempre es mayor que los esfuerzos aislados	se puede trabajar en conjunto con los Centros Comunales
porque hoy ya no se puede hablar de "Responsabilidad Social del Estado", hoy todos somos responsables de la sociedad en que vivimos. Las multinacionales tienen una responsabilidad de primer orden	es viable siempre y cuando tanto Estado como empresa tengan un objetivo común. Se maneje con profesionalismo, y deje de costado el tema político. Estos temas hay que manejarlos desde la oportunidad de cambio, y no desde el punto de vista político
	es cuestión de buscar coincidencias con las acciones de RSE que ha decidido implementar la empresa y los servicios que presta el estado o las intendencias. Creemos que puede haber voluntad política, ya que la empresa puede descongestionar las urgencias con las que tradicionalmente carga el Estado
porque lo estamos haciendo en el centro de difusión del libro y porque hemos recibido señales positivas en otros asuntos puntuales	porque ya lo hacemos
trabajamos constantemente con el gobierno	porque el Estado necesita de la actividad privada para obtener recursos económicos para atender la problemática social
porque se optimizan la utilización de los recursos económicos, humanos y logísticos, si los esfuerzos y el trabajo en pos de un objetivo se coordinan	Porque cuando la IMM realiza el Plan Invierno, por ejemplo, es mucho mas fácil llevarle pastas como donación que salir a quien donar. Apoyar al estado en estas políticas es más fácil
ya hemos trabajado esas sociedades con donaciones a hospitales y con el día nacional, actividad que se realiza en conjunto con el MSP, IMM, INJU, presidencia, ONGs, etc.	
porque hay muchas empresas que están buscando fortalecer su vinculo con la comunidad, y la mejor forma de hacerlo es en áreas que sean de interés del gobierno de forma de coordinar los esfuerzos y empujar todos para el mismo lado. Al gobierno le sirve valerse de las empresas como forma de financiar acciones que de otro modo serían irrealizables	porque los mejores resultados se obtienen cuando se involucra la mayor cantidad de actores públicos y privados de la sociedad, no solamente en términos económicos, sino también en generar conciencia y dar soluciones de fondo a la problemática social
	es viable siempre y cuando tanto Estado se flexibilice y se adecue el funcionamiento de una empresa privada
por la experiencia que hemos tenido participando en el Proyecto 300 o el Operativo Frío Polar	porque de hecho lo hacemos a través de acciones de apoyo a chicos del INAU para que puedan seguir sus estudios a nivel terciario y el apoyo a través de la IMM a la Filarmónica y la comisión del Pereyra Rosell
existe una mayor conciencia de las posibles sinergias que se pueden lograr entre las empresas y el Estado. Se valora la imagen resultante de la asociación de "marcas" públicas con privadas	porque ya trabajamos en conjunto con el Estado
el tema "niñez" nos parece la base para apoyar cualquier acción social	hemos estado en permanente contacto con las Intendencias y con el Ministerio de Cultura de todos los gobiernos de los últimos 17 años
porque solo se trata de ser capaces de coordinar esfuerzos. Padecemos históricamente el problema de hacer esfuerzos por separado, pero pensamos que en muchos casos es un tema de coordinación	
Al Estado le corresponde desarrollar acciones propias y facilitar un marco para que organismos intermedios (empresas u ONGs) puedan desarrollar iniciativas de solidaridad con la sociedad. Entiendo que este nivel de coordinación es viable y positivo	

El considerar no viable la cooperación o coordinación con el Estado en temáticas de contacto con la comunidad, tiene también algunas razones esgrimidas por varias de las empresas consultadas. En este sentido, básicamente las razones por las cuales no se considera viable un proyecto de este tipo son: a) *por experiencias anteriores frustrantes* , b) *por causa de la burocracia estatal*, c) *por la diferencia en los “tiempos” de cada uno de los actores*, d) *por considerarse las políticas sociales, temas muy politizados*.

No, no es viable. Argumentos:	
siempre que hemos tratado de coordinar tareas en conjunto con el Estado hemos encontrado mucha burocracia que nos ha imposibilitado en algunos casos poder realizar la acción que teníamos pensada. En otros, si no fuera por nuestra propia insistencia y seguimiento, hubieran quedado en la nada... a pesar de que se supone que son ellos los mas interesados en que las mismas se realicen, a veces no parece	los presupuestos son limitados para poder colaborar con otras acciones además de UCUS. Debemos tener presente que esta fundación tiene puesto todo el presupuesto de RSE en ella
La empresa tiene iniciativas y políticas de ayuda propias	porque lamentablemente se trata de temas muy politizados
por conflictos de intereses	por la burocracia estatal
por cuestiones de escala de cada uno de los actores. Por cuestiones de expeditividad de cada uno de los actores. Existen otros intereses detrás de las políticas sociales que transforman posibles causas comunes en programas no compatibles	parece viable porque la logística de las intendencias o del Estado tiene un gran alcance a nivel nacional, por otro lado tenemos la sensación que la burocracia administrativa lo hace algo pesado de terminar
diferentes objetivos	los tiempos y objetivos de los organismos públicos no facilitan las acciones de colaboración
porque es muy difícil interactuar con el Estado	Porque en general ha sido difícil armonizar el sector público y privado
los "tiempos" del Gobierno no son los mismos tiempos que empresas privadas y-o organizaciones sociales	

La pregunta 64 consulta: *¿ha trabajado antes en cooperación con el Estado?*

La misma fue abordada por nuestra investigación en el sentido de la siguiente hipótesis: Si existe experiencia anterior, existe opinión fundamentada. Si esta opinión es positiva, debería significar que la cooperación funcionó. Si esta opinión es negativa, esto estaría de alguna manera adelantando los posibles

resultados de futuras alianzas con el Estado. Así es entonces, los resultados de la consulta fueron los siguientes:

P 64		Menciones	%
Valid	S/D	2	3,8
	Sí, varias veces	17	32,7
	Sí, algunas veces	23	44,2
	Nunca	10	19,2
	Total	52	100

Cuadro No. 15 – Cantidad de veces que ha trabajado con el Estado anteriormente

Como se observa, casi un 77% de las empresas encuestadas ya tuvieron alguna o varias experiencias de trabajo coordinado o cooperación con el Estado en materia de Políticas Sociales, mientras que solo un 19.2% no ha tenido experiencia anterior de trabajo conjunto con este actor. Este análisis es de fundamental importancia a la hora de verificar o no la hipótesis antes mencionada. Al respecto, en el siguiente capítulo se retomará esta temática.

b) El interés en un proyecto de alianza con el Estado

A continuación, y luego de consultarles acerca de su opinión en cuanto a la viabilidad de la cooperación, las empresas responden su interés con respecto a un proyecto conjunto. La consulta avanza hacia el involucramiento entonces, desde la opinión hasta la pertinencia a partir de dos variables: la percepción y la experiencia anterior.

Referido al interés, el siguiente cuadro presenta los resultados de las respuestas obtenidas. Una importante mayoría de la muestra, considera interesante o muy interesante una posible alianza con el Estado, coordinando o articulando acciones que cooperen en temáticas de combate a la pobreza y la exclusión. Solo un 25% de las empresas opinan que es algo, poco o nada interesante esta propuesta. En este sentido, nuevamente interesa resaltar la conclusión a la que se arriba: existe una visión de viabilidad importante respecto a alianzas de este tipo, y aún mas: existe interés por parte de las empresas de realizar estos proyectos, conjuntamente.

P 65		Menciones	%
Valid	S/D	3	5,8
	Muy interesante	18	34,6
	Interesante	18	34,6
	Algo interesante	7	13,5
	Poco interesante	5	9,6
	Nada interesante	1	1,9
	Total	52	100

Cuadro No. 16 – Interés en trabajar con el Estado

A este respecto, nuevamente se consulta a las empresas el fundamento de este interés, y en muchos casos las respuestas son muy similares a las obtenidas al consultar acerca de la viabilidad.

Sin perjuicio de lo anteriormente afirmado, existen nuevos “tips” en las respuestas de las empresas, muchas de ellas muy interesantes en términos de propuestas. Una de las opiniones que despiertan este sentido es la percepción de que la alianza puede ser buena utilizando los **ACTIVOS** que cada parte tiene. En este sentido una de las empresas propone que el Estado ponga a disposición recursos humanos capacitados académicamente, investigación y técnicos, y que las empresas colaboren con recursos, tanto humanos como materiales y económicos.

Luego otra característica de lo positivo que tendría la alianza, se señala en materia de **IMPACTO**. Se reconoce al Estado como un actor socio territorial de máxima expresión, en cuya colaboración las acciones tienen entonces, un impacto máximo de visibilidad. En este sentido es interesante señalar la visión que los empresarios tienen en términos de costo-beneficio de una acción con un actor tan visible, factor que no es menor a la hora de generar una propuesta de alianza estratégica. También se señala (nuevamente) el alto valor que tiene la posibilidad de optimizar esfuerzos y organización, así como también el hecho de que una estrategia se desarrolle en el ámbito más adecuado, y con una visibilidad tal que impacte muy positivamente en la imagen de la empresa. Finalmente, por reconocerse la necesidad del Estado de financiamiento para sus políticas, y proponer que esa escasez de recursos podría paliarse con fondos de las empresas.

Pero también es interesante observar los rechazos a esta propuesta de alianza, ya que serán insumos claves a la hora de analizar las “piedras” en el camino. Por un lado se señala la problemática de la burocracia estatal, los tiempos lentos, la falta de gestión. Luego la conocida creencia (como ya vimos, cuestionable) de que el trabajo conjunto con el Estado conduce al fracaso de los emprendimientos. Alguna mirada “conservadora” con respecto al Estado, que plantea “dejarle hacer su trabajo” sin intervenir en el mismo, así como el rechazo hacia la cooperación conjunta a partir de experiencias anteriores frustrantes (solo en un caso mencionadas).

Si bien son un menor porcentaje éstos quienes opinan que un proyecto conjunto no reporta interés, deben también ser analizados en una matriz de fortalezas y debilidades, ya que en varios casos, repiten los argumentos en los que basan su opinión de no viabilidad. En un capítulo posterior, dedicado específicamente a la propuesta, se analizará esta información con más profundidad.

Líneas de cooperación: una oferta puntual

Luego de consultar acerca de sus opiniones e interés, las empresas responden acerca de cuáles podrían ser sus aportes puntuales a un proyecto de alianza. La hipótesis que está debajo de esta consulta es que si las empresas consideran viable un proyecto común, y lo consideran interesante, deberíamos investigar qué es lo que ellas pueden aportar entonces, en una alianza con el Estado. Aquí la decisión fue categorizar los posibles activos en: a) personal, horas hombre de trabajo voluntario, b) dinero y/o recursos financieros, c) productos o servicios de la empresa, d) puestos de trabajo transitorios en la empresa (pasantías, contratos zafrales, etc.), e) espacios, infraestructura, locales, f) tercerización de servicios o adquisición de insumos a microempresas derivadas de proyectos con población en situación de pobreza, y g) otros activos.

		Personal, horas hombres de trabajo voluntario	Dinero, recursos financieros	Productos o servicios de la empresa	Puestos de trabajo transitorios	Espacio, infraestructura, locales	Tercerización de servicios u otros
Valid	No	53,8	63,5	46,2	59,6	76,9	75
	SI	46,2	36,5	53,8	40,4	23,1	25
	Total	100	100	100	100	100	100

Cuadro No. 18 – Activos que las empresas podrían disponer para la cooperación con el Estado

El anterior cuadro ilustra cada uno de los activos propuestos como posibilidad de colaboración y la afinidad de las empresas a apostar a ellos. Los productos o servicios de las empresas parecen ser el activo más puesto a disposición en caso de alianzas o cooperación. En segundo lugar el activo “Persona, horas hombre de trabajo voluntario” también es ofrecido por un gran porcentaje de las empresas. Puestos de trabajo transitorios, son ofrecidos por un 40% de las empresas y un menor número de ellas ofrece dinero o recursos financieros. La oferta de espacios, infraestructura y locales, así como la tercerización de servicios son ofrecidos por algo más de un 20% de las empresas, siendo los rubros menos reportados como activos propuestos en caso de alianza.

Es clara aquí entonces, una tendencia que no es de menor importancia remarcar: la acción social de las empresas encuestadas tiende básicamente hacia el voluntariado, la cooperación con productos elaborados por la empresa y la colaboración financiera. En menor medida se podrían incorporar procesos de empleo, cosa que además alteraría las estructuras organizativas de las empresas. De todas maneras la intención existe, y el activo empleo es considerado dentro de la oferta de cooperación. Este punto me parece por demás interesante de resaltar.

Análisis complementarios

En esta parte final del análisis estadístico de los datos recabados, se buscará generar nueva información a partir de la registrada. Se tomarán algunas variables como base de “cruces” con otras, de manera de encontrar “grupaldades” entre las empresas encuestadas, y poder analizar su comportamiento con respecto a una temática.

De esta manera, las variables de tipo de empresa, rubro al que se dedican, entre otras, servirán a este análisis.

La relación a establecer será, ya entrando en el tema central de la tesis, en relación a como se ubican con respecto a algunas temáticas: la posible cooperación con el Estado, la experiencia de haberlo realizado y la potencialidad que tendría llevar a cabo la mencionada alianza.

Primer análisis: Que tan viable es la cooperación, para los diferentes tipos de empresa

	Global	Regional	Nacional	Total
no contesta	4,3		4,3	3,8
Altamente viable	17,4	20,0	21,7	21,2
Viable	43,5	60,0	43,5	44,2
Algo viable	13,0			5,8
Poco viable	21,7	20,0	21,7	21,2
Nada viable			8,7	3,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Cuadro No. 19 – Tipo de empresas * Viabilidad en la cooperación con el Estado

En este caso, el mayor porcentaje registrado se encuentra (como ya vimos) en las categorías de viable y altamente viable conjuntamente. En este sentido parece no importar el tamaño de la empresa para esta consideración. Tomemos en cuenta que si bien el 100% de las empresas de tipo regional consideran viable este tipo de alianzas, son ellas un menor número dentro de la muestra. En este mismo sentido, es interesante el porcentaje de empresas globales y nacionales que consideran viable o altamente viable la cooperación con el Estado. De las primeras el 61% lo considera así, y de las segundas un 65% aproximadamente.

Segundo análisis: Clusters de producción y servicios y posible cooperación con el Estado

A continuación se intenta analizar la tendencia que existe entre los diferentes “clusters” de producción de las empresas (productos o servicios) y su opinión acerca de la viabilidad en la cooperación con el Estado. La hipótesis que guía

este cruce de variables, tiene que ver con la búsqueda de favorabilidad en los diferentes sectores productivos del mercado. Así, el resultado del análisis parece mostrar efectivamente, ciertas tendencias. Vale la pena salvar nuevamente el comentario acerca de la proyección de estos resultados: los mismos señalan posibles tendencias, solo eso, y en caso de utilizarse en proyecciones futuras deberán ser debidamente respaldadas con otros métodos de verificación.

	Financiero / Bancos	Servicios varios	Producción para consumo	Telecomunicaciones / informática	Medios de comunicación / Agencias	Total
no contesta	7,7				16,7	3,8
Altamente viable		33,3	15,4	60,0	16,7	21,2
Viable	53,8	33,3	53,8	40,0	33,3	44,2
Algo viable	7,7		15,4			5,8
Poco viable	23,1	33,3	15,4		16,7	21,2
Nada viable	7,7				16,7	3,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Cuadro No. 20 – Rubro de las empresas * Viabilidad en la cooperación con el Estado

El cuadro anterior presenta algunas tendencias interesantes (que se retoman en el gráfico posterior) acerca de la favorabilidad hacia la propuesta de alianza con el Estado, según rubro en el cual trabaja la organización. Como se observa, es claro el liderazgo del sector informática/telecomunicaciones en este sentido, donde el 100% de las empresas de este rubro que participan en la muestra opinan favorablemente acerca de la viabilidad de la alianza. La línea superior del gráfico de tendencias, nos muestra la evolución de esta percepción en los diferentes clusters de producción. Producción para el consumo y servicios varios están en el segundo lugar de favorabilidad y Servicios financieros y bancos en tercer lugar. Finalmente, los medios de comunicación y agencias de publicidad son quienes, globalmente, se encuentran en último lugar si hablamos de favorabilidad con la alianza Estado - Empresas

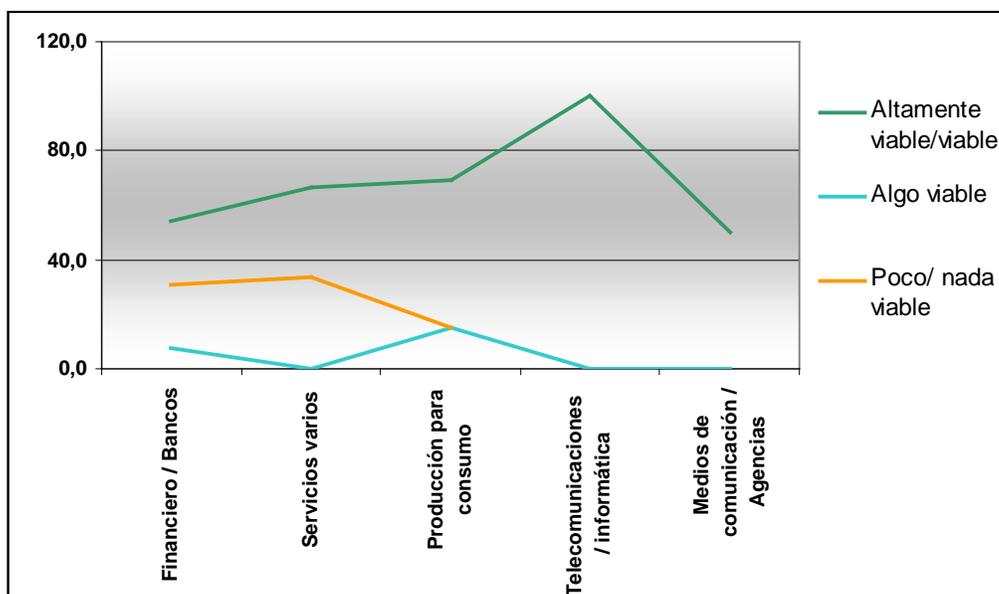


Gráfico 7: Clusters de rubros * Favorabilidad con la alianza

Tercer análisis:

favorabilidad por experiencia

Ya nos referimos a la experiencia anterior de las empresas en trabajos coordinados o colaboraciones con el Estado, donde vimos que una gran mayoría de ellas han practicado al menos una vez este tipo de experiencias. Ahora analizaremos, a partir de la respuesta de si ha tenido o no experiencia de trabajo con el Estado, cual es su opinión acerca de lo interesante que pueda resultar la alianza entre estos dos actores.

El siguiente gráfico muestra entonces, la favorabilidad con la cooperación tomando en cuenta la experiencia anterior de trabajo con el Estado.

Aquí es bien interesante observar la evolución de los porcentajes en la tabla. Vemos que aquellas empresas que no han tenido experiencia de trabajo con el Estado, aún mantienen altos niveles de interés en un posible proyecto conjunto. Y en el caso de aquellas empresas que sí han tenido experiencia, la opinión crece, cuanto más experiencia han tenido. Aún más, para el 100% de empresas que han tenido experiencia de trabajo “varias veces”, un proyecto de alianza es viable sino altamente viable.

Esto estaría indicando, como el título del análisis cita, un fenómeno de favorabilidad a partir de la experiencia. Si esto fuera cierto, estaríamos entonces señalando una tendencia por demás importante para el Estado: en la medida que se “desmistificaría” esta visión que muchas veces está en el imaginario colectivo de que una colaboración o cooperación con el Estado significa un fracaso en las estrategias de ejecución. Obviamente aquí, son muchas las variables que habría que analizar para llegar fehacientemente a esta conclusión, pero la tendencia (al menos en las empresas encuestadas) invita a un análisis de estas posibilidades.

Le interesa cooperar	Ha realizado alguna acción social en colaboración con el Estado				Total
	no, nunca	si, algunas veces	si, varias veces	no contesta	
no contesta		4		100	6
muy interesante	30	13	71		35
interesante	30	43	29		35
algo interesante	30	17			13
poco interesante	10	17			10
nada interesante		4			2
Total	100	100	100	100	100

Cuadro No. 21 – Experiencia anterior con el Estado * Interés en cooperación

Cuarto análisis: Prioridad del contacto con la comunidad en la estrategia de RSE según tipo de empresas

¿Cuales serían los sectores potenciales a contactar, en caso de una alianza con el Estado en cooperación en las Políticas Sociales?. Para responder esta pregunta, los resultados de la investigación también nos ayudaron. Un análisis que nos permitiera cruzar los “clusters” de empresas por la prioridad que las acciones de apoyo a la comunidad tienen en las empresas, cooperaría con ello.

El siguiente cuadro presenta los resultados de dicho análisis y nos muestra como, para las empresas consultadas, los rubros financieros / bancos, servicios e informática/telecomunicaciones son las más afines con este tipo de acciones y por tanto las ubican en lugares prioritarios en su estrategia de RSE. En cambio, esta prioridad no es tan notoria en empresas de productos para el consumo y tampoco en el caso de los medios de comunicación o agencias.

Prioridad de la acción social en la estrategia de RSE	Financiero / Bancos	Servicios varios	Producción para consumo	Telecomunicaciones / informática	Medios de comunicación / Agencias	Total
no contesta	23,1	13,3	15,4	0,0	16,7	15,4
1er lugar	30,8	60,0	23,1	40,0	16,7	36,5
2do lugar	30,8	6,7	15,4	0,0	16,7	15,4
3er lugar	15,4	13,3	30,8	40,0	16,7	21,2
4to lugar	0,0	6,7	15,4	20,0	16,7	9,6
5to lugar	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	1,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Cuadro No. 22 – Prioridad de la acción social en la empresa * Rubro de la empresa

Capítulo X

La situación social actual en el Uruguay. Un estudio reciente

Capítulo X

La situación social actual en el Uruguay. Un estudio reciente

“Los Estados sociales, los sistemas de políticas sociales, constituyen un sistema interrelacionado de dispositivos que combinados con operaciones del mercado y de las familias y las comunidades proveen ciertos niveles de bienestar y de protección Social”
(Esping – Adersen, 1999)

Presentación

En este capítulo, el objetivo central de análisis será la situación de nuestro país en relación a las políticas sociales llevadas adelante por el Estado uruguayo. La razón del mismo, deviene de la intención de generar una imagen o “mapa” de la realidad por la cual esta atravesando nuestro país, como forma de “diagnóstico de situación”, que nos permita más adelante, sustentar las hipótesis de alianzas presentadas anteriormente.

Para dicho análisis se tomará como fuente fundamental el reciente trabajo realizado por el Programa de Investigación IPES de la Universidad Católica, y editado en la revista PRISMA No 21 “Dilemas sociales y alternativas distributivas en Uruguay”.

Detalladamente, y a lo largo de sus diferentes capítulos, la publicación analiza la situación actual de nuestro país, en lo que los autores llaman “Estructura de riesgos”, relacionando este concepto básicamente con el mercado de trabajo, las estructuras familiares, el perfil demográfico de la población y la distribución de las clases sociales en los espacios públicos.

Algunas apreciaciones iniciales nos permiten entender la perspectiva de este estudio. Estas se basan en la concepción de un Estado social uruguayo devenido de una historia anterior, que transita actualmente por muchas y varias

dificultades, la mayoría de ellas consecuencia de la inadecuación entre las estructuras actuales y la realidad social en la que vivimos.

Las políticas sociales uruguayas, expresión de la puesta en marcha de la voluntad del Estado en materia social, reflejan entonces, estas problemáticas. Los autores señalan como las principales: problemas en la gestión e implementación de dichas políticas (con fenómenos de superposición y descoordinación y falta de integralidad en las acciones); ausencia de criterios de eficiencia establecidos y respetados, de baja focalización; y finalmente **ausencia de los actores del mercado y la sociedad en la generación del sistema de políticas sociales.**

El análisis entonces comienza por señalar la génesis por la que un Estado transita “de un modelo a otro”, fenómeno que genera de por sí determinados riesgos que el mismo Estado debería cubrir. Así, resumen que “se ha producido en Uruguay un creciente desacople entre la cantidad, la calidad y la distribución del riesgo social, y la respuesta estatal plasmada en su arquitectura de protección y bienestar social. Así, el régimen de bienestar, compuesto por el Estado, el mercado y las familias, presenta en la actualidad marcadas fisuras y genera un conjunto de equilibrios sobóptimos, tanto en materia de bienestar presente como futuro”⁵¹.

Problemáticas vinculadas a los cambios en el mercado laboral (desempleo, subempleo, precarización del mismo) y en los arreglos familiares (aumento de familias monoparentales, aumento de la jefatura femenina, temprana emancipación de los jóvenes, temprana y rápida fecundidad) han generado en nuestro país grandes cambios sociales (y por tanto aumentos en el riesgo de estos núcleos) que no han podido ser acompañados por las estructuras de bienestar generadas por el Estado.

⁵¹ Filgueira, Fernando; Rodríguez, Federico, Rafaniello, Claudia; Lijtenstein, Sergio y Alegre, Pablo en PRISMA No 21 “Estructura de riesgo y arquitectura de protección social en el Uruguay actual: crónica de un divorcio anunciado. Montevideo 2005. UCUDAL. Pag. 9

“El Estado es quien remite las tres funciones fundamentales, capaces de regular esta estructura de riesgos: la extracción de recursos de la comunidad, la asignación y distribución de recursos a la comunidad y la regulación de las acciones aceptables o no aceptables; así como la generación de incentivos y desincentivos en las otras tres esferas descentralizadas de la acción: el mercado, las familias y la comunidad (Przeworski, 2003)”⁵² Esta articulación con éstas otras tres esferas descentralizadas es lo que se denomina *régimen de bienestar* (según los autores Esping – Adersen, citados como fuente de la investigación); por lo tanto los regímenes de bienestar, son mucho más que únicamente los mecanismos del Estado. En este sentido, esta categoría es muy útil a nuestro análisis.

Ahora bien, solamente un cambio de modelo de Estado ya genera riesgos, y es éste mismo Estado el que debe enfrentarlos y solucionarlos. Esta claro que las sociedades cambian, por lo tanto su estructura. Como conclusión los niveles y calidad de los riesgos sociales irán variando concomitantemente a estos cambios. Lo que los autores afirman es que en el caso de nuestro país, el viejo modelo de welfare state sobre el cual se asentaban la mayor parte de nuestras políticas sociales, ha desaparecido, y en su lugar se ha levantado un nuevo y muy diferente estado de situación social, básicamente determinado por las consecuencias de la inadaptación del modelo anterior a estas características. Es casi un círculo vicioso, donde las viejas estructuras no sustentaron las nuevas necesidades y generaron nuevos riesgos; éstos, lejos de ser contenidos, dibujaron un nuevo panorama social que puede traer como conclusión básicamente dos procesos: *“o bien se producen procesos adaptativos de las familias, las comunidades y /o los mercados para absorber dichos riesgos, o bien se incrementan los riesgos no cubiertos en calidad y cantidad para ciertos grupos sociales”*⁵³.

⁵² Filgueira, Fernando; Rodríguez, Federico, Rafaniello, Claudia; Lijtenstein, Sergio y Alegre, Pablo en PRISMA No 21 “Estructura de riesgo y arquitectura de protección social en el Uruguay actual: crónica de un divorcio anunciado” Montevideo 2005. UCUDAL. Pag. 9

⁵³ Filgueira, Fernando; Rodríguez, Federico, Rafaniello, Claudia; Lijtenstein, Sergio y Alegre, Pablo en PRISMA No 21 “Estructura de riesgo y arquitectura de protección social en el Uruguay actual: crónica de un divorcio anunciado” Montevideo 2005. UCUDAL. Pag. 14

Bajo esta afirmación, el estudio parece indicar claramente un contexto actual más cercano a la segunda opción de estos procesos. No en vano, sino y fundamentalmente por que *“el Estado no ha sabido reconocer estas nuevas estructuras y dinámicas de producción de riesgo, y persiste en un edificio de protección social crecientemente desajustado con la realidad social, o ensaya innovaciones que en muchos casos han contribuido a acentuar los riesgos emergentes antes que a moderarlos”*⁵⁴, afirman los autores; y hacen la salvedad que de todos los sectores que componen el Estado social uruguayo, solamente la educación logra salvar esta crítica.

Como forma de concluir un diagnóstico de la situación actual de nuestra estructura social, el estudio plantea dibujar dicha situación como un edificio de tres pisos, en cada uno de los cuales se encuentra un Uruguay diferente, con diferentes características sociales y económicas.

En un último piso, en la parte más alta del mismo (y por tanto con mayores y más dificultosos riesgos) se encuentra el “Uruguay vulnerado”, y lo describen como “el de la pobreza informalizada, infantilizada, y excluida de sistemas de protección robustos”. En un segundo piso, intermedio, se encuentra el “Uruguay corporativo”, un país de pasado corporativo y estatal, “donde la tercera edad, las corporaciones y clases medias y medio-bajas vulnerabilizadas en sus fuentes de ingresos enfrentan deterioros debido al debilitamiento de la capacidad protectora de sus viejos sistemas de prestaciones sociales”. Y finalmente, en el primer piso, con niveles mucho menores de riesgo, se encuentra el “Uruguay privatizado”, un país poblado por los sectores medios y altos de nuestra sociedad, “crecientemente autoexiliados de los bienes públicos”

⁵⁴ Filgueira, Fernando; Rodríguez, Federico, Rafaniello, Claudia; Lijtenstein, Sergio y Alegre, Pablo en PRISMA No 21 “Estructura de riesgo y arquitectura de protección social en el Uruguay actual: crónica de un divorcio anunciado” Montevideo 2005. UCUDAL. Pag. 15

A efectos de poder visualizar bien estos tres panoramas que conviven simultáneamente en un mismo sistema económico y político general, pero que enfrentan realidades muy diferentes, los responsables de la investigación desarrollan el análisis estadístico que dio como fruto estas “tres realidades”. En el mismo, se presentan indicadores, índices y porcentajes realmente significativos, que vale la pena exponer, a modo de poder captar el sentido de cada una de las apreciaciones.

	Edad promedio	Posibilidad de no ser pobre	Al menos algún ingreso	Salud privada o mutual	Servicio de emergencia móvil	Educación privada
	en años	en %	en %	en %	en %	en %
Uruguay Vulnerado	22,6	48,3	44	33	17	3
Uruguay Corporativo	52,9	83,1	70	54	33	4
Uruguay Privado	36,3	96,4	65	84	63	41

Son claras las diferencia en términos de los indicadores presentados, así como son claras las perspectivas de riesgo que cada uno de los diferentes Uruguay conllevan. Existen algunas variables demográficas que aún afirman más estas diferencias y las cuales también deben ser consideradas.

El Uruguay vulnerado es un país de temprana y mayor fecundidad, las mujeres tienen sus hijos aún en etapas adolescentes y tienen también la mayor cantidad de hijos por mujer. La temprana emancipación de los jóvenes de sus hogares también es una característica de este Uruguay: las familias numerosas se ven casi obligados a que los jóvenes salgan a buscar su propio sustento, ya que los menores ingresos que tienen no son suficientes para mantener sus necesidades básicas. Por la precarización en el empleo deviene en pocos o nulos vínculos con la seguridad social, por tanto, con las estructuras del Estado y también sufre este sector, la pérdida de vínculos con el mercado en general, no solo por sus escasos ingresos sino por su escasa interacción real con el mismo.

El Uruguay corporativo en cambio se apoya en el Estado para mantener sus derechos y privilegios, que de todas maneras se van fragilizando. Es el país de la huelga de vientres, donde las mujeres tienen menor cantidad de hijos, y mucho más tardíamente. Y también es el país de la huelga emancipatoria. Los hijos de estos hogares son los que demoran más en apostar a su independencia.

Finalmente, el Uruguay privado grafica los niveles de menor reproducción y más tardía. Es el país que invierte en capital humano, calidad de vida, mejores servicios del mercado. Por supuesto no tiene probabilidad de vivir situaciones de vulnerabilidad y pobreza, y se han desafiado de los bienes públicos.

El rol del Estado frente a esta realidad

De las diferentes estrategias para enfrentar estos diferentes panoramas, el Estado ha tenido más desaciertos que aciertos. Los autores plantean diferentes sectores de la intervención estatal en los cuales el Estado ha establecido reformas, y valoran los resultados de ellas.

Por ejemplo, en materia de seguridad previsional, señalan la carencia que sufre aún el sistema, por estar “pensada para empleos estables y salarios medios y altos, cuando en realidad la mayor parte de la población activa se encuentra en empleos inestables y percibe ingresos medio – bajos o bajos”.

En referencia al sistema de Asignaciones Familiares, si bien éste ha sido transformado y reconoce el nuevo sistema de riesgos (familias monoparentales de jefatura femenina y hogares de bajo ingreso), no alcanza aún a solucionar los problemas de las familias jóvenes con hijos, por ejemplo.

La educación parece ser la política social que más comprende y aborda las actuales situaciones de riesgo. Para ello sus autoridades han generado nuevas alternativas como los Centros de Atención a la Infancia, las Escuelas de tiempo completo, la universalización de la educación inicial y los esfuerzos también en el mejoramiento de las condiciones en la educación media. Sin embargo,

plantean los autores, aún falta enfrentar un nuevo desafío: la relación familia y escuela, “los nuevos horizontes en las funciones de la escuela”.

Primeras conclusiones

Para sintonizar nuevamente con el objetivo de nuestro estudio, y encauzar el análisis, es importante señalar algunas conclusiones a las que se aborda luego de observar el anterior panorama.

El Estado entonces, en nuestro país como en muchos, tiene a su cargo el rol de reformar todas aquellas estructuras de contenido social, a medida que los cambios en la sociedad van concitándolo. En definitiva su papel es reconocer el cambio, analizar el nuevo panorama, y tener la capacidad de establecer nuevas formas, normas o actores que tengan la capacidad de enfrentar y solucionar estos riesgos.

En nuestro país, afirman los autores, existe un fuerte vacío en el sistema de bienestar que perjudica especialmente al llamado “Uruguay vulnerado”. En este sentido este es el primer sector a considerar en materia de cooperación en la solución y el bienestar social. Las repercusiones que la no solución a sus riesgos pueden tener, son casi nefastas, sobre todo tomando en cuenta que casi un tercio de la población se ubica en este sector del edificio.

Por otro lado, y retomando nuestro hilo temático de la posible intervención de estrategias de contacto y cooperación con la comunidad a través de iniciativas de RSE llevadas adelante por las empresas, es más que necesario atender a la dificultad que puede presentar el hecho de que la inversión que se haga, se aplique en aquellos “huecos estructurales” que el Estado no ha podido cubrir. Sistemáticamente aplicado, un mecanismo de este tipo puede generar una especie de “edificio emparchado” con muy poca calidad en estructura de sustento, generando como consecuencia una estructura no plausible de avance y nueva transformación.

Un escenario que desafía al desarrollo sostenible

Al final de la publicación a la que hemos hecho referencia a lo largo de todo este capítulo, el actual Director del Instituto IPES, sociólogo Ruben Kaztman incluye de su autoría “Riesgo y bienestar: reflexiones en torno a las metas del milenio”. He seleccionado este capítulo por su interesante enfoque en relación a las Metas del Milenio promovidas por la Organización de Naciones Unidas⁵⁵ y cómo se visualizan las soluciones a problemáticas sociales como las planteadas anteriormente.

Con relación a los objetivos planteados para Uruguay, cualquiera de ellos sea, existen algunos requisitos previos a su realización que el Estado uruguayo y toda la sociedad deberían tomar en cuenta. En primer lugar, señala el autor “en el mejor de los casos, Uruguay va a necesitar un largo período para que sedimente una economía capaz de resistir los shocks externos (derivados de la globalización) y que pueda brindar un soporte estable a los esfuerzos por alcanzar las metas fijadas en este ejercicio. Y en segundo lugar, refiere el sociólogo, **nuestro país deberá contar con los recursos necesarios para llevar a cabo todas estas acciones.**

Quiero detenerme aquí, y recordar que ésta iniciativa internacional convoca diferentes mecanismos de construcción de las iniciativas locales, por las cuales lograr algunos de estos cambios. Entre ellas están las de construir visiones compartidas de país, generar mesas de diálogo para establecer prioridades en áreas específicas, **y tener en cuenta la necesidad de orientar el diseño e implementación de las Políticas Sociales con el aporte de toda la sociedad civil.**

En este momento, los invito a recordar la introducción de esta investigación, y pasar a nuestro siguiente capítulo.

⁵⁵ El autor refiere para su mejor comprensión, la publicación del documento base para la discusión nacional “Objetivos de desarrollo del milenio en Uruguay”, Montevideo. Trilce. 2003.

Capitulo XI

Posibilidades y estrategias

Capítulo XI

Posibilidades y estrategias

Construyendo posibles escenarios

Al inicio de la investigación decíamos que los diálogos apreciativos son una forma de construcción de conocimiento que se afirma en que para cambiar el estado de las cosas hay que modificar el diálogo interno, sustituir el protocolo que lo determina, conversar sobre nuevos tópicos y finalmente, deben ser afirmativos, generativos de un mejor futuro.

El camino de investigación y construcción de un nuevo conocimiento, dijimos, pasa por una primer etapa de descubrimiento, luego un visionamiento y finalmente una re arquitectura del modelo anterior.

Lo que intenté a lo largo de esta investigación fue, justamente, inducir a esta forma de construcción, sobre todo con los capítulos finales. Pensar en un proyecto de alianza estratégica entre dos actores tan importantes para la economía, la política y la sociedad de un país, como son el Estado y las Empresas, merece toda y mucha más atención.

Sin embargo, a lo largo de toda la investigación se han podido observar varios grandes lineamientos en tanto percepciones de un posible proyecto de alianza entre ambos actores, a partir de las opiniones de ambos.

Por un lado las empresas, realizando acciones sociales de contacto con la comunidad, como componente principal de sus acciones de RSE, buscando continuamente mecanismos de mejora, de conquista de la calidad. En un escenario óptimo para el desarrollo de la aplicación hacia la sociedad, con un Uruguay social que necesita que lo ayuden. Sin embargo, el espíritu empresarial se desprende del asistencialismo, si bien muchas veces es la vía de cooperación, los empresarios manifiestan su interés en el desarrollo de las herramientas de alianza con los actores del Estado en esta temática. Y

finalmente, manifiestan un espíritu de apertura y bienvenida a las propuestas de alianza, cooperación y colaboración con las políticas sociales del Estado.

Por otro lado un Uruguay socialmente fragmentado, con índices preocupantes en sus principales indicadores socio-económicos. Con una realidad “de tres pisos” como claramente muestra la investigación citada, donde existe un “Uruguay vulnerable” que claramente arrastra los peores y más preocupantes riesgos, y donde deberíamos dejar nuestros mayores esfuerzos.

Y finalmente, una propuesta de ALIANZA, una mirada hacia la construcción de redes o vínculos que posibiliten de alguna manera enfrentar el desafío de responder al compromiso pautado en las Metas del Milenio. Con un componente de realidad que aún desarrollándose, nos presenta a uno de los principales actores de la economía nacional: las empresas, realizando esfuerzos de cooperación y gestión a través de sus programas de Responsabilidad Social. El escenario presentado entonces, tiene que ver con considerar esta realidad. La realidad de un conjunto de activos, activos reales que las empresas tienen asignados a inversión en la comunidad. Activos que tienen la naturaleza y la forma que cada organización puede darle (sean productos, voluntarios, e incluso ayuda económica), activos que finalmente son RECURSOS, esos mismos recursos que el Estado y las políticas sociales que él lleva adelante necesitan para ejecutarse pero además, activos que destrabarían los mecanismos que frenan el desarrollo de este necesario crecimiento en la implementación y gestión de dichas políticas.

Pero antes de seguir avanzando hacia una propuesta puntual, y a modo de resumen de diagnóstico, se incluye a continuación una matriz de Fortalezas y Debilidades de ambos actores, donde el contexto de análisis es el de la cooperación conjunta. A saber entonces, cuales son las fortalezas que cada uno de los actores presenta –pertinentes en un contexto de cooperación mutua –y cuales las debilidades. Se enfrentarán ambas matrices como forma de ir buscando respuestas a partir de ellos.

Matriz de análisis: Fortalezas y debilidades de ambos actores

EMPRESAS

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RECURSOS: de diferente tipo: económicos, humanos, materiales, disponibles a través de mecanismos de prácticas de RSE. • VOLUNTAD: de cooperación y de “escucha de ofertas por parte del Estado” para el trabajo conjunto 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NO SABER DONDE colocar estratégicamente los apoyos, por desconocer la real necesidad a nivel general. • NO SABER QUIENES son quienes más necesitan qué tipos de apoyo. • NO CONOCER exactamente COMO desarrollar esa cooperación, como comunicarlo, etc.
---	---

ESTADO

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMUNICACIÓN: falta de visibilidad de las políticas y sus características. • RECURSOS: no contar con los suficientes para paliar todas las problemáticas sociales actuales. • ORGANIZACIÓN: carencia de optima organización en la gestión de dichos recursos, muchas veces generado esto por viejas matrices burocráticas • GESTIÓN: falta de herramientas que faciliten la gestión óptima de recursos y materiales. 	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ALCANCE nacional en la mayoría de sus políticas sociales. • IMPACTO: posibilidad de lograr el mejor impacto, ya que se conoce donde y quienes necesitan la colaboración. • PUBLICO objetivo bien determinado, y sustantivo conocimiento de su ubicación y condiciones generales.
--	---

Importante es señalar que la mayoría de estas conclusiones fueron señaladas por los propios encuestados, muchas de las soluciones a estas diferencias también. La matriz busca mostrar de mejor manera que muchas debilidades

planteadas por las empresas serían de relativa fácil solución si en el “pool” de intervención entrara el Estado, así como sucede también en el caso de las políticas sociales que lleva adelante el Estado, donde básicamente el gran problema es el de los recursos y la gestión. En esta materia las empresas están capacitadas e interesadas en intervenir, pero, es claro que se necesita para ello una puesta en común, un diálogo y una comunicación que permita que esta matriz de fortalezas y debilidades pueda ser apropiada y desarrollada por sus propios actores.

Una de las necesidades que parece resaltar esta matriz, es la de la comunicación. Pero no solo comunicación en cuanto conexión, sino en cuanto puesta en conocimiento, información. Muchas veces las empresas vuelcan sus presupuestos a aquellas organizaciones o causas que son “visibles”, quizá justamente por ello, o quizá porque son las que se conocen. Una de las primeras propuestas entonces, sería generar un espacio por el cual se conocieran justamente, las necesidades de ambos actores, sus posibilidades, sus condiciones actuales y sus proyecciones a futuro.

En una etapa posterior se ubicaría la negociación de acuerdos entre ambas partes, condiciones y formas de cooperación. Para introducir la idea que se pretende concluir como propuesta, se expone a continuación el caso del Foro Empresarial de Apoyo a los Municipios, organizado en Sao Paulo en marzo del 2005 por el Instituto Ethos de Responsabilidad Social Empresaria, con la finalidad de generar un espacio de comunicación entre el sector empresarial y el estatal, que permitiera acuerdos para el trabajo conjunto, en temáticas correspondientes a los abordados por los Objetivos del Milenio.

Propuesta puntual:

¿Es posible articular las acciones de RSE de las empresas con el Estado, para apoyar políticas sociales?

Habiendo analizado Fortalezas y Debilidades de nuestros dos actores: Empresas y Estado, queda más que gráficamente visible su potencial complemento. Varias de las debilidades planteadas por los empresarios encuestados verían soluciones si se generara un ámbito de cooperación con el Estado, y varias políticas sociales de corte universal podrían encontrar sustento y desarrollo si se generaran alianzas con organizaciones empresariales que colaboraran con sus recursos y conocimientos.

Ahora bien, tomando en cuenta anteriores lineamientos internacionales (como los citados por el Banco Mundial) así como conclusiones derivadas de la propia investigación, sumadas a un ejemplo de éxito muy cercano, se presenta aquí una propuesta alternativa a la situación actual, bien mirando hacia el futuro, o bien pensando en un momento similar al actual pero con un sentido de intervención sobre el tema mucho más agudo.

El Instituto Ethos de Brasil de Responsabilidad Social Empresaria llevó adelante en el año 2005 un emprendimiento de mayor éxito en la materia de vincular empresas y Estado actuando juntas en la búsqueda del desarrollo sustentable: el Foro Empresarial de Apoyo a los municipios.

Este Foro fue desarrollado a partir de una necesidad local de organización, tendiente a solucionar los grandes problemas que comprometían el logro de los Objetivos del Milenio. Los objetivos del Foro son descriptos por su organizador, el Instituto Ethos como *“crear un amplio abanico de posibilidades de alianza entre el poder público y el empresario local. Una de las alternativas para lograr esto, era generar una instancia de Consejo de Desarrollo Económico y Social donde participen no solo los empresarios, sino también otros actores importantes para la economía de la municipalidad”*.⁵⁶

⁵⁶ Instituto Ethos. Documento concluyente del “Foro Empresarial de apoyo a los municipios”. Marzo de 2005. Edita Ethos. Página 7.

La intención del Foro fue construir espacios de diálogo, de discusión y luego, de acuerdo y entendimiento. Una propuesta en este sentido tiene más que pertinencia para nuestro ámbito local.⁵⁷

En este caso, el Foro fue planteado como “disparador” de diálogo y acuerdos. En la medida que exista intereses e intenciones de continuar esta línea, una segunda instancia del foro se realizaría este año. La idea desde sus organizadores es justamente (asentado en los lineamientos que tanto el BID como el Banco Mundial han invitado a seguir en este sentido) generar espacios de diálogo y discusión, para que a la hora de decidir estrategias de cooperación conjunta se haga de la mejor manera posible.

Las iniciativas presentadas en el Foro entonces, fueron de variada naturaleza:

Por parte de las Empresas:

- Donación de bienes
- Prestación voluntaria de servicios
- Establecimiento de locales a partir de convenios
- Colaboraciones varias
- Apoyos a programas y proyectos
- Otros

Por parte de los municipios:

- Casi todas las ciudades del país (en ese caso Brasil) se dieron cita en el foro, presentando cada una de ellas su panorama en el plano social, sus programas en ejecución y sus proyectos a futuro. Otra de las ventajas planteadas por este Foro, fue la posibilidad de establecer Mesas de diálogo donde discutir proyectos futuros, entre los actores

⁵⁷ El documento completo sobre el Foro puede ser obtenido en www.ethos.ogr.br o solicitado vía mail en el contacto correspondiente citado en los anexos de esta investigación.

gubernamentales y los empresarios locales interesados en intervenir en ellos.

El Foro como espacio organizativo, comprende básicamente cuatro espacios distintos:

- 1- El consejo de empresarios: constituido por líderes empresariales y con la finalidad de organizar el desarrollo del diálogo desde una perspectiva empresa.
- 2- El plenario: se denomina “el corazón” del Foro, donde se desarrollan los principales diálogos y se presentan los proyectos. Es un espacio de discusión que reúne el Comité representante del Estado, el Consejo de Empresarios y demás empresarios invitados.
- 3- La Coordinación Ejecutiva: es un espacio eminentemente operacional, con la misión de organizar y coordinar las actividades del Foro, garantizando el flujo de informaciones que agilite la colaboración entre los empresarios participantes y los representantes de los municipios u otros actores del Estado. Esta comisión está compuesta por profesionales dedicados enteramente a esta tarea, y tiene también un Coordinador General , quien estará en estrecha comunicación con el Coordinador del Consejo de Empresarios. Cuanto más estrecha sea esta comunicación, más exitosos serán los resultados en las alianzas. En el caso del Foro Empresarial de Apoyo a los Municipios, en Brasil, la Coordinación Ejecutiva tuvo dentro de su organigrama, varias áreas de acción: Área de Eventos, Área de Proyectos, Área de Movilización Empresarial, y Área de Comunicación, quizá esta sea una posible forma de organización interna a tomar en cuenta.
- 4- El lugar: en principio el Foro es un espacio físico real, en un momento determinado, sin embargo, se plantea la posibilidad de generar un SITE de Internet que permita continuar este diálogo y esta cooperación en forma virtual, hasta la próxima realización de un nuevo Foro.

Funcionamiento después de realizado el Foro:

Se propone entonces, que el Foro mantenga una agenda de reuniones pautadas, y luego de la instancia “lanzamiento” se prevé que estas reuniones se mantengan en forma periódica, sistemática, pre programadas y divulgadas en forma pública.

Cada reunión será dedicada al análisis de nuevos proyectos presentados por alguno de los dos actores: Empresas o Estado. En estas instancias, fundamentalmente los actores del Estado, tendrán el espacio propicio para presentar y comunicar futuros programas o proyectos, así como la apertura de nuevas etapas en los ya existentes, posibilitando a las empresas integrarse a los mismos.

En el citado caso del Foro en Sao Paulo, los resultados del primer encuentro fueron un total de 492 proyectos sociales apoyados por el sector privado, entre los cuales se encuentran proyectos en materia de asistencia social, trabajo, vivienda, infraestructura urbana, cultura, educación (área que tiene el máximo porcentaje de proyectos presentados: un 20% del total), salud, seguridad pública, transporte y medio ambiente.

Características de la implementación

Un Foro de este tipo, por sus características y su relevancia, debería ser apoyado en gran medida por actores municipales y nacionales, sobre todo desde el ámbito del Estado. En este sentido se recomienda el pedido de colaboración a Organismos Internacionales interesados en esta temática, que actualmente tienen alta afinidad con proyectos de este tipo (BID, Banco Mundial, etc).

Algunas propuestas adicionales

Casi al comienzo de esta investigación, incluimos el análisis sobre los apoyos que las empresas estarían dispuestas a poner a disposición de un proyecto de alianza conjunta entre ellas y el Estado. En este sentido interesa retomar dicha información y reorganizarla, a modo también de propuesta que puede, o bien guiar áreas temáticas de cooperación empresario-estatal dentro del Foro, o bien fundamentar la realización de este tipo de espacio o iniciativa.

Pensemos entonces, en términos de colaboración, las áreas en las cuales las empresas encuestaron ya manifestaron la posibilidad de colaboración o cooperación en un proyecto conjunto en materia de Políticas Sociales. En este entendido, sería interesante “dividir” en áreas de cooperación las posibilidades, y pensar a qué tipo de políticas le serviría cada uno de estos rubros de cooperación y de qué forma se articularía la colaboración.

Este puede ser bien, un ejercicio de puesta en marcha de posibles alianzas, o bien un disparador para organizar la información desde ambos sectores intervinientes. A continuación se presentan algunos ejemplos de lo propuesto:

Formas de apoyo	Políticas o Programas sociales susceptibles de apoyo	Descripción del apoyo
Personal, horas hombre de trabajo voluntario	Programas o políticas donde sean necesarios conocimientos específicos (ejemplo: talleres de computación con técnicos de empresas de hardware. Talleres de educación sexual o médica con médicos o especialistas de laboratorios o personal de emergencias móviles)	Horas de voluntariado en el dictado de los talleres Posibilidad de visita a laboratorios informáticos o médicos guiadas por especialistas
Dinero, recursos financieros	Varias, todas las que puedan necesitar de estos recursos	Varios
Productos o servicios de las empresas	Donaciones a programas de alimentación o salud. Donación de materias primas para su reelaboración por emprendimientos productivos. Cooperación con materiales en la infraestructura edilicia de escuelas y hospitales	Partidas predeterminadas de productos, con un fin determinado por el programa o política al que apoyan.

Puestos de trabajo transitorios	Pasantías laborales o programas de capacitación y educación laboral asistidos. Puestos temporarios de “practica” técnica en empresas socialmente responsables, con programas pre definidos para ello	Puestos de trabajo acordes a la posibilidad de la empresa y a la necesidad del programa al cual se ayuda. Contratos a término o pasantías laborales
Espacio, infraestructura de locales	Espacios edilicios, locales o infraestructura que permita desarrollar actividades varias: educativas, recreativas y productivas. Ejemplo: talleres para micro emprendimientos de mujeres rurales, o espacios de recreación para niños.	Concesión, o acuerdos firmados entre las empresas y los programas / políticas sociales por los cuales se permita la utilización de esos espacios con estos únicos fines.
Tercerización de servicios u otros	Capacidad de tercerizar servicios o comprar insumos a beneficiarios de determinados programas o políticas. Ejemplo: ladrilleros artesanales (proyecto) que abastece a industria de la construcción. Ejemplo: tercerización de una producción hacia un público determinado, o de un servicio.	Contratos de compra o tercerización de servicios hacia proyectos productivos con asistencia técnica.

Finalmente, el documento en el que basamos esta propuesta, es un resumen de las actividades, organización y forma de trabajo en el Foro. También incluye escritos y documentos sobre los acuerdos logrados en esa instancia, así como los objetivos trazados para futuro.

Capítulo XII

Conclusiones finales

Capítulo XII

Conclusiones finales

La gran conclusión a la que la presente investigación pretendía llegar, era de alguna forma la propuesta anteriormente mencionada. Un caso que reflejara la intención pero por sobre todo, los resultados y percepciones obtenidos a lo largo de toda esta búsqueda. Una posibilidad construida a partir de la opinión brindada por quienes son los protagonistas de esta emergencia, que tuviera un correlato en las necesidades reales de los sectores más vulnerados de nuestro Uruguay, como forma de legitimar la propuesta.

Pero adicionalmente, la investigación posibilitó otras muchas reflexiones acerca de la temática guía de la misma, la Responsabilidad Social Empresaria, así como de los diferentes puntos de análisis en los cuales la investigación se detuvo. Por considerarlas entonces, no menos importantes como conclusiones, se presentan a continuación algunas de ellas.

1- Las empresas uruguayas como actores de cambio

Como hemos dicho, en el caso de Uruguay las empresas “a la vanguardia” en el tema se han transformado en nuestro país en actores principales en la reproducción de este modelo –a partir de la difusión y la réplica del mismo - , con la importancia que ello implica para una sociedad que aún está en las primeras etapas de la generación del “corpus” de conocimiento sobre esta temática.

Esto lleva a que las empresas se transformen, al incorporar la RSE en su visión y misión, y se comprometan con la misma, a ser parte y protagonistas de la génesis que esta temática tendrá en nuestro país. No olvidemos que toda temática relacionada con los mecanismos sociales, tiene un alto componente de creación a partir del contexto en que está inserto. De alguna forma, el hecho que en la génesis de la creación del concepto, estén presente aquellos actores

que la llevarán adelante, genera un enorme potencial de legitimidad, en la medida que son ellos mismos quienes definen las características del concepto.

Otro punto interesante desde esta perspectiva de iniciativa, es la que posibilita que la empresa active mecanismos que podríamos llamar “reproductivos” en términos de Responsabilidad Social. En este sentido cabe señalar la diferencia entre lo que sucede a la interna de una organización que aplica RSE y hace partícipe de ella a sus empleados (con lo cual ellos serán personas afines a la Responsabilidad Social, bien compartiendo estos valores o al menos viéndolos actuar, por tanto socializándolos), y lo que sucede al exterior de la misma. Así, podríamos llamar reproducción HORIZONTAL de la temática cuando la misma se comunica en estos sentidos: persona – persona (personas externas a la organización pero que percibe que la RSE es un buen valor y lo socializa), empleado – empleado (personas pertenecientes a la organización, que bien, o forman parte de la estrategia la RSE o comparten sus valores y los Inter. socializan entre ellos) o empleado – persona (es la relación que se establece por ejemplo, entre un empleado de una empresa que aplica RSE y su familia o amigos, a partir de contar acerca de los valores que busca desarrollar la estrategia de RSE, también socializando sus contenidos).

Y en segundo lugar, se encuentra lo que podríamos llamar reproducción VERTICAL del modelo, esto es, claramente lo que sucede cuando una empresa, viendo que la RSE constituye una verdadera estrategia que reposiciona y da réditos a otra (no solo económicos sino en valor social) toma el ejemplo de liderazgo y lo replica en su organización.

Finalmente, la potencialidad que tiene el concepto de RSE es justamente su estado: el que esté “en formación”, y en discusión, le da el carácter de susceptible a tomar la forma que los actores involucrados en su génesis le den. En este sentido es un concepto MALEABLE a la identidad social y económica local, ya que no viene impuesto mas que en sus fundamentos básicos, la sociedad uruguaya puede “formarlo”.

2- Potenciar esfuerzos desde la lógica del “knowledge”

Varios empresarios lo mencionaron en sus entrevistas: el Estado conoce el terreno, las empresas conocen sobre gestión y tienen recursos. El “know where” del Estado y el “know how” de las empresas, lo que conforma actualmente una ruta de dos carriles, las cuales muchas veces, van en direcciones opuestas. Así suceden los fenómenos de inversiones sociales duplicadas, o multiplicadas, mientras otras poblaciones aún padecen necesidades. Así suceden los mecanismos de “freno” en la burocracia estatal, así suceden los desencuentros en objetivos trazados, a partir de dos organizaciones y culturas organizacionales diferentes, y así sucede algo por demás complejo: la acumulación de capital y recursos por parte de aquellas organizaciones que mejor manejan el mercado, las estrategias de comunicación y la publicidad mediática, recaudando muchísimo dinero a partir de su posición en el mercado.

Entonces, el “mapa” de organizaciones sociales, programas y políticas sociales, existe hoy y es parte de los activos del Estado. Conocer sus contenidos sería un gran aporte a la correcta gestión en la proyección de alianzas sociales. Este sería un potencial aporte en términos de comunicación entre los dos actores que nos interesa conectar.

3- Políticamente posible, económicamente viable

En la muestra relevada, es inmensa la mayoría de empresas que manifiestan su bienvenida a propuestas de alianza, cooperación o colaboración con el Estado, en políticas o programas de lucha contra la pobreza y la vulnerabilidad social. De hecho, muchas de éstas empresas ya lo hacen. Por tanto, existe en estas empresas (que si bien no reportan representatividad en términos porcentuales sí son representativas en términos de nivel y tamaño de empresas) una visión de viabilidad importante respecto a alianzas de este tipo y aún mas, existe interés por parte de las empresas de realizar estos proyectos, conjuntamente.

A esto se agrega la manifestación de los representantes del Estado uruguayo (a través de su Oficina de Planeamiento y Presupuesto) y de diversos mensajes desde la Presidencia de la República, en comenzar el diálogo acerca de las condiciones sobre las cuales operarían estas alianzas o estrategias.

Estamos entonces, frente a un **escenario** definitivamente **optimista** para la concreción de las alianzas a las cuales nos referimos desde el inicio.

4- Es favorable, por experiencia.

Una de las conclusiones más interesantes de esta investigación, fue la hallada a partir del análisis de opinión sobre la cooperación con el Estado, en el caso de aquellas empresas que ya habían trabajado con él. El imaginario colectivo lleva consigo la noción de que toda empresa que haya trabajado con el Estado tiene entonces una concepción pesimista de dicha gestión. Sin embargo, en el caso de las empresas encuestadas, el resultado es absolutamente inverso. Una enorme mayoría de las empresas que ya habían trabajado al menos una vez con programas o políticas estatales, aún consideraban interesante el proyecto de una alianza conjunta. Esto “desmitificaría” la visión antedicha y elevaría la hipótesis de que si una empresa ya ha trabajado con el Estado, seguramente considere interesante seguirlo haciendo; y según nuestro relevamiento, quienes aún no lo hayan hecho, luego de llevarlo a cabo estarán dispuestas a continuar con la alianza.

5- De culturas –organizacionales- diferentes

Nuevamente, una de las razones esgrimidas por los empresarios como de incompatibilidad con las iniciativas del Estado (en aquellos casos de empresas no dispuestas a la alianza) son de orden cultural – organizacional. Evidentemente este es un punto a abordar si se pretende un proyecto de alianza estratégica. Algún encuestado dijo “son tiempos diferentes” y esto es realmente cierto. Es claro que la filosofía organizacional que guía a las instituciones estatales es RADICALMENTE DIFERENTE a la que guía a las instituciones empresariales, en términos de concepción de la generación del

valor y la producción. Hay matrices de eficiencia, clima laboral, ejecución de tareas y optimización de tiempos que no son compartidas. La burocracia reporta temporalidades muy diferentes a la búsqueda de excelencia de gestión de una empresa. En caso de que un proyecto de alianza se lleve adelante, **este debe ser uno de los primeros puntos organizativos a abordar: generar un punto intermedio entre ambas culturas organizacionales**, inducir a sus integrantes, de forma de que no existan problemas derivados de la no adaptación a la respuesta frente a una demanda dentro del sistema, o de un tiempo no acorde al acostumbrado.

6- Las matrices de estrategia también se aplican a la RSE

Señaladas por varios entrevistados, y como conclusión de varias de las encuestas, podemos afirmar que existen dos vertientes o tipos de estrategias en la implementación de las acciones de RSE. Estas dos estrategias se alían claramente con dos formas básicas de implementación de las estrategias sociales en general, incluso desde una perspectiva del Estado. Una, la Responsabilidad Social más de corte asistencialista, de ayuda, cooperación con sectores carenciados, públicos en situaciones de vulnerabilidad pero a través de subsidios, ayudas económicas etc. Y una segunda vertiente que apuesta más a la noción de espíritu emprendedor, la búsqueda de la iniciativa, producción, etc. También en este sentido encontramos dos vertientes de empresas, muchas de ellas que se auto reconocen en una de estas vertientes. Lo interesante es que la sociedad uruguaya haya dado lugar para las dos corrientes.

La apreciación al respecto, es de carácter contextual. Actualmente parece ser que los dos modelos se complementan, porque el de desarrollo asistencialista pretende capacitar y dar herramientas, por ejemplo para la inserción laboral. Mientras que también es necesario crear movimiento laboral e industrial para que esa gente se inserte en el mercado. El desarrollo económico y productivo DEBE IR en paralelo a la solución de carencias sociales y educativas en la población, sin el trabajo coordinado, ambas tareas van a ser inútiles.

7- Una perspectiva profesional

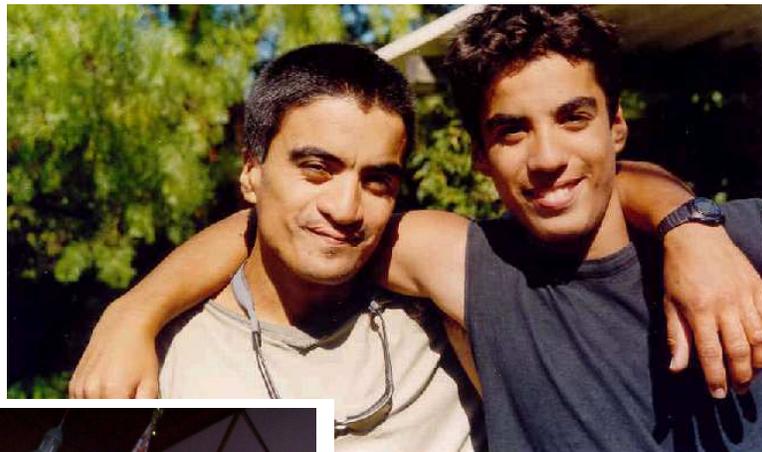
Sabido es que una estrategia de mercado es la consecuencia de un análisis de situación anterior. En este sentido, es interesante notar el real crecimiento de interés por parte de las empresas, en el área social. Desde varios frentes, numerosas organizaciones empresariales dejaron de preocuparse solamente en mecanismos de mercado y comenzaron a prestar atención al contexto social y ambiental que los rodea. Mas allá de que podemos pensar que es una estrategia, y que de hecho si lo es, tomarla como tal resulta por demás pertinente, sobre todo en países como Uruguay, donde la emergencia social es un dato; la preocupación por los fenómenos de corte social y ambiental, genera nuevas necesidades para las empresas. En este camino, la incorporación de los científicos sociales al ámbito del análisis cotidiano, la empresa y su departamento de investigación, áreas de Responsabilidad Social Empresaria, Marketing social , y su consecuente separación de el ámbito académico como único “lugar de residencia” puede ser una línea interesante de proyección para nuestra profesión.

Agradecimientos



**A los
mejores
amigos...**

**A los
mejores
hermanos...**



**A la mejor
familia...**

**A los mejores
ejemplos...**



Bibliografía

- Arismendi, Marina. Exposición para empresarios de ACDE publicada en la web de la Asociación. Setiembre de 2005. En www.acde.org.uy
- Artículo “Responsabilidad Social Empresaria” publicado por CERIS en www.ceris.org.br
- Austin, James ; Herrero, Gustavo y Reffico, Ezequiel. “La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas”. Revista Harvard Bussiness Review América Latina. Diciembre de 2004.
- Austin, James. Entrevista publicada en la newsletter de RSE Argentina. www.rse.com.ar
- Cardozo Brum, Miriam. Artículo “Gobiernos y Organizaciones No Gubernamentales ante la Responsabilidad Social Empresaria”. Junio 2003. en la revista Economía, Sociedad y Territorio. Colegio Mexiquense, Edo de México
- Cuervo García, Alvaro “Eficiencia y responsabilidad social de la empresa. Universidad de Oviedo, España, página 133. Ver en Cardozo Brum, Myriam. “Gobiernos y ONGs ante la responsabilidad social de las empresas en México”. Artículo presentado en el VII Congreso internacional del CLAD. Lisboa, Portugal. Octubre de 2002
- DERES, Manual de Autoevaluación de la Responsabilidad Social Empresaria. www.deres.org.uy
- DERES, Manual de Primeros Pasos en Responsabilidad Social Empresaria. www.deres.org.uy
- DERES, Manual para la preparación e implementación del Balance Social en el Uruguay. www.deres.org.uy
- Filgueira, Fernando; Rodríguez, Federico, Rafaniello, Claudia; Lijtenstein, Sergio y Alegre, Pablo en PRISMA No 21 “Estructura de riesgo y arquitectura de protección social en el Uruguay actual: crónica de un divorcio anunciado. Montevideo 2005. UCUDAL. Pag. 9
- Friedman, Milton. Ver en. “Gobiernos y ONGs ante la responsabilidad social de las empresas en México” de Cardozo Brum, Myriam. Artículo presentado en el VII Congreso internacional del CLAD. Lisboa, Portugal. Octubre de 2002.
- Hollenhorst, Tirza; Jonson, Chris. “Herramientas sobre Responsabilidad Social Empresarial”. En Red Puentes: www.redpuentes.org. Año 2000. Brasil

- Informe “Situación de la RSE en Latinoamérica. Hacia un desarrollo sustentable”. Red interamericana de RSE. Año 2005.
- Instituto de Comunicación y Desarrollo. “Mapeo y caracterización sobre RSE en las empresas de Uruguay”. En www.icd.org.uy
- Instituto Ethos. Documento concluyente del “Foro Empresarial de apoyo a los municipios”. Marzo de 2005. Edita Ethos. www.ethos.org.br
- Instituto Ethos. Documento oficial “Forum Empresarial de Apoio ao Municipio. Una propuesta para empresas y administraciones municipales que quieren actuar juntas por el desarrollo local”. Edición: Instituto ETHOS. Sao Paulo. Marzo de 2005.
- Linguitte, Marcelo. “El movimiento de la RSE en Brasil: características y proceso evolutivo”. Santa Cruz de la Sierra – Bolivia. Agosto de 2004. En web de Instituto Ethos. www.ethos.org.br
- Material citado en el taller “Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil” el 7 de diciembre de 2005 en las instalaciones de la Universidad Católica, con el apoyo de Fundación AVINA.
- Melé, Domenec. “La Responsabilidad Social Corporativa en España”. En Revista ComunicaRSE de Argentina. Editor: CIIL. Año 2004.
- MORI. Encuesta RSC MORI Responsabilidad Social Corporativa. 13 de junio de 2001
- Programa de Naciones Unidas. “Informe sobre Desarrollo Humano 2005”. Capítulo 1 “La situación del desarrollo humano”. En www.pnud.org.
- Revista Latin Trade. “Empresas con compromiso social en Latinoamérica. Mayo 2003. Volumen 11, número 5. Junio de 2003.
- The World Bank. Private Sector Advisory Services Department. “Public Sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study”. Octubre de 2002.
- Vivaneos, Martín. “Marketing Estratégico y Responsabilidad Social Empresaria”. Ediciones Deusto. Referencia No. 2310.
- Zadeck, Raynard, Oliveira, Do Nascimento y Tello. “Responsible Competitiveness” en Accountability. Diciembre de 2005. Cramer, Aron; Hirschland, Matthew. “Socially Responsible Investing: Where do we go from here?”. Revista Business for Social Responsibility. www.bsr.org. Agosto 2005.

Contactos y Referencias

Sitios web INTERNACIONALES:

Comunidad Económica Europea:

http://europa.eu/index_es.htm

Instituto Ethos de Responsabilidad Social Empresaria (Brasil)

www.ethos.ogr.br

Instituto Argentino de Responsabilidad Social

www.iarse.org

Revista electrónica COMUNICARSE

<http://www.comunicarseweb.com.ar/>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

<http://www.clad.org.ve>

Sector Etica y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo

<http://www.iadb.org/etica/>

Partners of America

<http://www.partners.net>

Fundación Entorno, Empresa y Desarrollo Sostenible (España)

www.empresasostenible.info

Sitios web NACIONALES

Centro UNESCO en Montevideo

<http://www.unesco.org.uy/centro-montevideo/>

DERES

www.deres.org.uy

ACDE

www.acde.org.uy

DESEM Jóvenes Emprendedores

www.desem.org.uy

ENDEAVOUR

www.endeavour.org.uy

Presidencia de la República

www.presidencia.gub.uy

Oficina CEPAL de Naciones Unidas. Publicación “Desafíos”

<http://www.cepal.org/desafios/>

Corporación Nacional para el Desarrollo

www.cnd.org.uy

Ministerio de Desarrollo Social

www.mides.org.uy

Diario El Observador. Suplemento CAFÉ Y NEGOCIOS

www.observa.com.uy

Diario El País. Suplemento EL EMPRESARIO y sección Nacional

www.diarioelpais.com.uy

ANEXO I

Integrantes
de la muestra

Empresas participantes de la investigación

1	ABITAB	27	Gerdau Laisa
2	ABN Amro Bank	28	Grupo ENCE
3	ACAC	29	Grupo Santander
4	ACODIKE	30	IBM
5	ANTEL	31	Imprenta Matutina
6	Artech - GENEXUS	32	IPUSA
7	BANCO Santander	33	ISBEL
8	Bank BOSTON	34	JETMAR
9	BROU	35	La Spezia
10	Buxis	36	Lloyds Bank
11	Cambio GALES	37	MANPOWER
12	Campiglia Construcciones	38	Montevideo Shopping
13	Canal 12	39	OCA
14	CITIBANK	40	Portones Shopping
15	Conaprole	41	Price Waterhouse
16	Costa Oriental	42	Punto Ogilvy & Mather
17	CREDITEL	43	Represa Salto Grande
18	Curtiembre BRANAA	44	República AFAP
19	DIAGEO	45	Salto Shopping
20	Diario El País	46	Schering
21	Diario El Pueblo - Salto	47	SHELL
22	Equipos MORI	48	SUAT
23	Estudio Ferrere	49	TEA Deloitte & Touch
24	Fábrica Nacional de Cervezas	50	UCM
25	FANAPEL	51	UNITED Airlines
26	Fundación Zonamérica	52	Young & Rubicam

ANEXO II

Pauta de las
entrevistas
(Informantes Calificados)

Pauta de entrevista a INFORMANTES CALIFICADOS
Tema: Responsabilidad Social Empresaria
en el Uruguay

1. Nombre del Entrevistado
2. Organización a la que pertenece
3. Cuénteme brevemente el perfil de su organización y la concepción que la misma tiene sobre la RSE
4. Cual es el panorama de la Responsabilidad Social hoy en el Uruguay?
5. La perspectiva en Uruguay, mirando hacia el futuro, como se ve?
6. Características propias de la organización y su enfoque hacia la RSE
7. Otras consultas (pertinentes al devenir de la entrevista)

Pauta de entrevista a INFORMANTES CALIFICADOS
Tema: Estado, Políticas Sociales o Plan de Emergencia

1. Nombre del Entrevistado
2. Organización a la que pertenece
3. Cuénteme brevemente el perfil de su organización y la concepción que la misma tiene sobre la RSE
4. Cual es la perspectiva que tiene con respecto a la colaboración público - privada?
5. Esa perspectiva en Uruguay, mirando hacia el futuro, como se ve?
6. Considera viable la colaboración de las empresas en las políticas sociales?
7. Otras consultas (pertinentes al devenir de la entrevista)

ANEXO III

Cuestionario de
la Encuesta

ESTUDIO SOBRE PRACTICAS DE MARKETING SOCIAL EN URUGUAY

CAPITULO 1: Sobre las prácticas de Marketing Social de la empresa

P1. ¿Realiza su empresa acciones de Marketing social? ¿Con qué frecuencia? (Marcar con una X la respuesta.)

1	Sí, regularmente	
2	Sí, con alguna frecuencia	
3	Sí, pero sólo en forma esporádica	
4	No, nunca	

P2. En qué año comenzó la empresa a realizar este tipo de acciones? _____

P3. Describa la acción de marketing social que haya realizado su empresa, en el correr de los últimos cinco años, y que Ud considera la más importante? ¿Y la segunda? ¿Y la tercera?

ACCION	Descripción de cada acción de Marketing Social realizada
Primera	
Segunda	
Tercera	

P4. Esa acción, ¿ha sido una acción puntual o se ha realizado con cierta regularidad durante algún tiempo? (Marcar con una X la respuesta)

ACCION	Puntual – una vez	Más de una vez, pero no en forma regular	En forma regular
Primera			
Segunda			
Tercera			

P5. ¿A qué Institución (o instituciones) apoyó mediante esa acción y cuál es la causa que esa institución promueve? (Nombrar la institución y describir la causa)

ACCION	Institución	Causa
Primera		
Seguda		
Tercera		

P6. ¿Cuál de las siguientes formas de difusión utilizó su empresa para dar a conocer su participación en cada una de esas acciones? Para cada una de las acciones mencionadas en P3, marque con una X cada una de las formas de difusión que utilizó.

	FORMA COMO DIO A CONOCER LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA	Acción de Marketing Social		
		Prim	Seg	Terc
A	La propia actividad incluyó difusión en los medios			
B	La empresa pagó publicidad específica para decir que participó en esa actividad			
C	Notas de prensa o publicidades pagadas en medios			
D	Newsletter, página web u otro medio de comunicación con sus clientes y consumidores			
E	Otro (describir)			
F	No lo dio a conocer públicamente			

P7. ¿Cuál de los siguientes tipos de apoyo, fue el que brindó su empresa en cada una de esas acciones? (Marque con una X los apoyos brindados por su empresa en cada actividad de marketing social que mencionó en P3).

	TIPO DE APOYO BRINDADO POR LA EMPRESA	Acción de Marketing Social		
		Prim	Seg	Terc
A	Donó dinero a la institución para su funcionamiento			
B	Aportó dinero para financiar un evento en favor de esa causa o para financiar la difusión de la causa.			
C	Recaudó dinero para la causa mediante “productos solidarios” (son aquellos, cuyas ventas o una parte de las mismas se destinan a una causa)			
D	Donó productos o servicios de los que su empresa produce			
E	Donó equipamiento que ya no utiliza			
F	Aportó espacio contratado por la empresa en medios de comunicación			
G	Participó con trabajo voluntario de sus trabajadores y/o empresarios			
H	Recogió, clasificó y entregó material de desecho con vistas a ser usado como insumo de procesos productivos (papel, plásticos, etc.)			
I	Utilizó recursos de la empresa para dar soporte a campañas orientadas a recaudar fondos para esa causa			
J	Recaudó dinero mediante la venta de “productos solidarios”.			
K	OTRO (describir)			

P8. ¿De quién partió la idea de vincularse con la causa/institución que se apoyó mediante cada una de esas acciones? (Marque con una X los apoyos brindados por su empresa en cada acción de marketing social que mencionó).

	¿De quién partió la idea vincularse con la causa/institución que se apoyó mediante esa actividad?	Acción de Marketing Social		
		Prim	Seg	Terc
1	De la empresa			
2	De la agencia de publicidad u otro proveedor de servicios de asesoramiento			
3	De otras empresas que invitaron a la empresa a coparticipar (se incluye aquí a los propios medios)			
4	La institución que promueve la causa solicitó el apoyo de la empresa			
5	Otro (describir)			

P9. Describa los principales motivos por los que se eligió apoyar esas causas o instituciones.

ACCION	Motivos por los que se eligió apoyar la causa/institución
Primero	
Segundo	
Tercero	

P10. De los siguientes, ¿cuáles fueron los principales OBJETIVOS perseguidos por su empresa.? Márquelos en orden de importancia, asignando el "1" al más importante, el "2" al segundo en importancia, y así sucesivamente. No marque nada en los elementos de la lista que no corresponden a los objetivos perseguidos por la empresa. Haga esto en forma independiente para cada acción.

	Objetivos	Acción de Marketing Social		
		Prim	Seg	Terc
A	Fortalecer la imagen corporativa			
B	Posicionar o reposicionar la marca			
C	Fortalecer el vínculo de la empresa con la comunidad			
D	Fortalecer la relación con los clientes o consumidores			
E	Obtener un impacto directo sobre las ventas			
F	Compensar efectos negativos del accionar de la empresa sobre la comunidad o el medio ambiente			
G	Otro (describir)			

CAPITULO 2. OPINIONES

P11. Concéntrese en la PRIMER ACCION que mencionó. ¿En qué grado la defensa o apoyo a esa causa es congruente con cada uno de los siguientes elementos? *Marque con una X la respuesta para cada elemento.*

		Grado de congruencia				
		Alto	Medio Alto	Medio	Bajo	Ninguno
A	Filosofía de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa					
B	Estrategia de Marketing					
C	Estrategia de Imagen y posicionamiento de marca (corporativa y/o de productos)					
D	Otras acciones de marketing social que lleva adelante la empresa.					
E	La categoría de producto					
F	El segmento del mercado al que dirige sus productos					

P12. El apoyo a esa CAUSA, ¿qué atributos de la imagen y posicionamiento de la marca contribuye a reforzar?

--

P13. ¿Por qué responde Ud en P11E, que el grado de congruencia entre la causa y el producto es?

--

P14. ¿Por qué dice Ud que el grado de congruencia entre la causa y el segmento del mercado al que dirige la empresa sus productos es?

--

P15. En general, ¿cómo califica Ud el retorno que ha tenido para su empresa el apoyo a esa causa? *Elija una opción márkela con una X.*

1. Muy bueno	2. Bueno	3. Regular	4. Neutro	5. Negativo

P16. En su opinión, ¿cuál es el grado de conocimiento que tienen sus clientes sobre estas acciones que realiza su empresa. *Elija una opción márkela con una X.*

1. Muy alto	2. Alto	3. Medio	4. Bajo	5. Muy bajo

P17. Y, ¿cómo cree Ud que sus clientes VALORAN estas acciones? *Elija una opción márkela con una X.*

1. Muy bien	2. Bien	3. Regular	4. Neutro	5. Mal

P18. Y, en particular, ¿cómo califica Ud el retorno de estas acciones para su empresa, en relación a los objetivos o resultados que se listan a continuación? *En cada caso, marque con una X la respuesta.*

	Dimensiones	Retorno					
		1. Muy bueno	2. Bueno	3. Regular	4. Neutro	5. Negativo	No corresponde
A	Fortalecer la imagen corporativa						
B	Posicionar o reposicionar la marca						
C	Fortalecer el vínculo de la empresa con la comunidad						
D	Fortalecer la relación con los clientes o consumidores						
E	Obtener un impacto directo sobre las ventas						
F	Compensar efectos negativos del accionar de la empresa sobre la comunidad o el medio ambiente						

P19. A la luz de las experiencias que ya ha tenido la empresa en materia de marketing social, ¿qué tipo de causas son las que le ofrecen mejores resultados? *(Nombre las causas)*

P20. Y, ¿qué tipo de acciones de apoyo o promoción son las que le ofrecen mejores resultados? *Nombre las acciones.*

P21. En su opinión, y considerando a su empresa, ¿cuál es el grado de retorno de cada uno de los siguientes tipos de acciones de marketing social?

	Tipo de acción de marketing social	Retorno					
		1.Muy alto	2.Alto	3.Algo alto	4.Bajo	5.Neutro	6.Negativo
A	Evento que se trasmite directamente por la TV y que se publicita a través de ella						
B	Evento que <u>no se trasmite</u> directamente por la TV, pero que se publicita a través de este medio						
C	Campaña de educación o sensibilización, que se trasmite por los medios de comunicación masiva						
D	Evento u otra acción que <u>no se trasmite ni publicita</u> por los medios, y que solo eventualmente se difunde mediante notas de prensa o similares						
E	Acciones que involucran la co-participación de los clientes a través de sus acciones de compra						

P22. En general, ¿qué actores internos son los que más influyen en la elección de las causas e instituciones que decide apoyar su empresa? *Elija una opción y márquela con una X*

1	Directores o gerente general	
2	Responsable del área comercial (marketing y ventas)	
3	Responsables de otras áreas funcionales	
4	Personal del área comercial	
5	Personal de otras áreas	
6	Otros (especificar)	

P23. En los últimos cinco años, ¿la empresa apoyó siempre las mismas causas/instituciones o las ha ido variando a lo largo del tiempo? *Elija una opción y márquela con una X*

1	Mantiene las mismas causas/instituciones	
2	Ha agregado nuevas causas/instituciones sin abandonar las que ya apoyaba	
3	Ha agregado nuevas causas/instituciones, abandonando algunas de las que ya apoyaba	
4	Ha ido variando las causas/instituciones que apoya	

P24. En materia de CAUSAS, ¿la empresa tiende a apoyar pocas o muchas causas?
Elija una sola opción y márquela con una X

1	Una sola causa	
2	Más de una causa, pero pocas	
3	Varias causas	

P25. Y, en relación a las instituciones que promueven cada causa, la empresa tiende a trabajar con una sola institución por causa, o con más de una? *Elija una sola opción y márquela con una X*

1	Una sola institución por causa	
2	Más de una institución por causa	

P26. ¿Se difunde al interior de la organización la realización de acciones de marketing social?

1	Siempre	
2	Casi siempre	
3	A veces	
4	Nunca	

P27. Esas acciones ¿tienen algún tipo de impacto o retorno al interior de la organización? En caso afirmativo, describa en qué consiste ese impacto.

CAPITULO 3: Investigación sobre algunas causas e instituciones

3.1 EVENTOS QUE SE REALIZAN EN LOS MEDIOS

P28. ¿Recuerda algún evento de apoyo a una causa social que se trasmite en directo por TV y que cuenta con amplia cobertura publicitaria antes de su realización? ¿Y recuerda otro? ¿Y otro?

1ra. Mención _____

2da. Mención _____

3ra. Mención _____

P29. ¿Cuáles son los beneficios de apoyar este tipo de eventos?

P30. ¿Cuáles son los riesgos de apoyar este tipo de eventos?

P31. ¿Qué conoce Ud del evento llamado TELETON?

P32. ¿Ha participado su empresa de alguna manera en este evento? *Elija una sola opción y márkela con una X.*

1	Sí, como esponsor	
2	Sí, como donante	
3	No participó	

P33. ¿Por qué?

P34. Pensando en su empresa, sus productos y mercados, ¿cómo evalúa Ud a la Teletón como instrumento para ...? *En cada caso elija una sola de las opciones, y márquela con una X.*

	Dimensiones	Evaluación				
		1. Muy bueno	2. Bueno	3. Regular	4. Neutro	5. Negativo
A	Fortalecer la imagen corporativa					
B	Posicionar o repositionar la marca					
C	Fortalecer el vínculo de la empresa con la comunidad					
D	Fortalecer la relación con los clientes o consumidores					
E	Obtener un impacto directo sobre las ventas, mediante el uso de la marca TELETON					

P35. En tanto fenómeno social y de comunicación, ¿cómo cree Ud que está posicionada la TELETON en la sociedad uruguaya? *Elija una sola opción y márquela con una X.*

1	Como un evento más entre otros parecidos	
2	Como un evento que se diferencia de otros parecidos	
3	Como un evento icónico, de fuerte identidad propia y relevancia	

1.2 TABAQUISMO

P36. Hablemos ahora de una causa que este año ha alcanzado mucha notoriedad: la lucha contra el consumo de tabaco. ¿Integra esta causa la “agenda” de temas o causas sociales que atiende su empresa a nivel interno o externo? *Elija una sola opción y márquela con una X.*

1	Sí, ocupa un lugar importante	
2	Sí, ocupa un lugar medianamente importante	
3	Sí, pero ocupa un lugar poco importante	
4	No.	

P37. El nuevo contexto, pautado por un nuevo marco regulatorio y una mayor preocupación social por el tema, ¿puede modificar la importancia que su empresa le asigna a este tema? *Elija una sola opción y márquela con una X.*

1	Se le asignará bastante más importancia	
2	Se le asignará algo más de importancia	
3	Se le asignará la misma importancia	
4	Se le asignará menos importancia	

P38. ¿Qué institución conoce Ud que promueva esta causa? Y, ¿conoce alguna otra?

1ra. Mención _____

2da. Mención _____

P39. De las siguientes acciones relacionadas con la lucha contra el consumo de tabaco: 1) ¿cuáles REALIZA O HA REALIZADO su empresa?; 2) ¿cuáles podría interesarle REALIZAR EN EL FUTURO? *Márcuelas con una "X".*

	ACCION	Las realiza o ha realizado	Interés en realizar a futuro
A	Decretar las instalaciones como ambiente 100% libre de humo		
B	Crear áreas para fumadores y no fumadores		
C	Acciones de concientización para el personal		
D	Acciones de apoyo a funcionarios para que dejen de fumar		
E	Apoyar la difusión pública de campañas educativas contra el consumo de tabaco		
F	Apoyar a instituciones que promueven esta causa.		

P40. ¿Qué beneficios aportaría a su empresa el apoyo a esta causa?

P41. ¿Qué dificultades puede implicar para su empresa el apoyo a esta causa?

P42. Pensando en su empresa, sus productos y mercados, ¿cómo evalúa la causa de la lucha contra el tabaco como instrumento para cada uno de los siguientes objetivos o resultados. *En cada caso elija una alternativa y márcuela con una X.*

	Dimensiones	Evaluación				
		1.Muy bueno	2. Bueno	3. Regular	4. Neutro	5.Negativo
A	Fortalecer la imagen corporativa					
B	Posicionar la marca					
C	Fortalecer el vínculo de la empresa con la comunidad					
D	Fortalecer la relación con los clientes o consumidores					
E	Obtener un impacto directo sobre las ventas					
F	Mejorar en las relaciones internas y ambiente laboral					

P43. Si le ofrecieran a su empresa colaborar con las instituciones que promueven esta causa, y el apoyo solicitado fuera accesible para su empresa, ¿cómo evaluaría el atractivo de participar? *Elija una sola opción y márcuela con una X.*

1	Muy positivo	
2	Positivo	
3	Algo positivo	
4	Neutro	
5	Negativo	
6	Muy negativo	

CAPITULO 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

1.1 ASPECTOS GENERALES

P44. Hablemos ahora de Responsabilidad Social Empresaria. Este concepto está adquiriendo notoriedad en el mundo empresarial. ¿Cuál de las siguientes frases representa su modo de pensar acerca de este concepto? *Elija una sola opción y márkuela con una X.*

1	Es una moda pasajera	
2	Es un concepto que se incorporará en el discurso y la agenda, pero que no va a generar transformaciones importantes en la gestión empresarial.	
3	Es un concepto que sólo será incorporado en forma parcial	
4	Es un concepto que solo algunas empresas incorporarán en forma integral	
5	Es un concepto que transformará radicalmente las prácticas empresariales en el Uruguay	

P45. ¿Cuál es la relación actual de su empresa con este tema? *Elija una sola opción y márkuela con una X.*

1	No se ha tratado	
2	Se lo piensa incorporar	
3	Se está trabajando, pero aún no se ha aplicado	
4	Se ha comenzado a aplicar, pero recién se comenzó	
5	Se ha avanzado bastante en su aplicación.	

P46. SOLO SI ESTAN APLICANDO ALGO DE RSE (contestaron 3, 4 o 5 en la pregunta anterior. ¿Qué objetivos persigue la empresa con la incorporación de la RSE?

P47. ¿En qué año se empezó a manejar este tema en su empresa? _____

P48. ¿Qué actores internos introdujeron el tema en esta empresa?

P49. ¿Cuáles son las prácticas de RSE sobre las cuales se ha puesto mayor énfasis?

1ra. mención _____

2da. Mención _____

3ra. Mención _____

P50 ¿Qué ha hecho la empresa en cada una de las siguientes áreas temáticas de la RSE?

	AREA	¿QUÉ SE HA HECHO?
A	Valores y principios éticos	
B	Condiciones de trabajo y empleo	
C	Apoyo a la comunidad	
D	Protección al medio ambiente	
E	Marketing responsable	

P51 ¿En cuál de estas áreas se ha focalizado más la empresa o ha realizado más avances? **Indique con un "1" esa área, con un "2" la siguiente, y así sucesivamente.**

	AREA	Orden
A	Valores y principios éticos	
B	Condiciones de trabajo y empleo	
C	Apoyo a la comunidad	
D	Protección al medio ambiente	
E	Marketing responsable	

P52. ¿Existe en su empresa algún procedimiento, pautas o manuales que orienten su accionar en materia de RSE? *Describalo.*

--	--

P53. La RSE ¿es un área dentro de su empresa o está incorporada en cada una de las áreas de la empresa? *Marque con una "X" la situación que describe mejor lo que ocurre en su empresa.*

	Situación	Marcar
A	Hay un departamento o área dedicada al tema	
B	No hay un área, sino que lo maneja el Directorio o la Gerencia General	
C	No hay un área, pero lo maneja una de las gerencias de la empresa (por ej: Recursos Humanos, Marketing, etc.)	
D	No hay un área, lo maneja el equipo gerencial	
e	Otro (especificar)	

P54. ¿Utiliza su empresa alguna herramienta de evaluación de sus prácticas de RSE? ¿Cuál de las siguientes utiliza y con qué frecuencia lo ha hecho? *Responda por separado para cada herramienta, marcando con una X la respuesta.*

	Herramienta de autoevaluación	USO		
		NO	Una vez	Más de una vez
A	BALANCE SOCIAL			
B	Índice de Responsabilidad Social de ACDE			
C	Manual de Autoevaluación de DERES			
D	Herramienta propia de la empresa			
E	Otro (describir)			

P55. ¿Hay un presupuesto o rubro destinado a la RSE? Elija una única respuesta y márquela con una "X".

	Situación	Marcar
1	Sí, hay un rubro específico para financiar todo lo que se hace en materia de RSE	
2	Sí, pero se incluye dentro del presupuesto de marketing y/o comunicación	
3	Sí, pero formando parte del presupuesto de otro sector (especificar)	
4	No hay un rubro para RSE	

P56. ¿Se involucra a los trabajadores de alguna manera en las prácticas de RSE? De las siguientes formas de involucrar a los trabajadores en estas prácticas, indique cuáles se aplican en su empresa. *Marque para cada práctica la respuesta correspondiente con una X.*

	Herramienta de participación o involucramiento del personal	Respuesta			
		La mayor parte de las veces	Alguna vez	Nunca	No corresponde
A	Se les da participación en la definición de la misión y los valores de la empresa				
B	Se les da participación en la elección de acciones de apoyo a la comunidad y/o cuidado del medio ambiente				
C	Se les da participación en la elección de actividades de capacitación para los trabajadores				
D	Se los invita a participar activamente en acciones de apoyo a la comunidad y/o de cuidado del medio ambiente				
E	Se les consulta en la definición de los criterios o prácticas que ayudan a crear condiciones más seguras de trabajo y un clima laboral más satisfactorio.				

4.2 FUNDACIONES

P57. Dentro de las prácticas de RSE se puede incluir la creación y gestión de una FUNDACIÓN, por parte de la empresa. ¿Tiene su empresa una fundación propia o participa activamente en alguna fundación? *Elija una única opción y márkela con una X.*

1	Sí, tiene fundación propia	
2	No tiene fundación propia, pero participa en una fundación con otras instituciones.	
3	No tiene	

P58. **SI NO TIENE FUNDACIÓN O NO PARTICIPA EN UNA.** ¿Cuál de las siguientes explicaciones refleja mejor la razón por la cual su empresa no posee o no participa en una fundación? *Marque con una X la única opción elegida.*

	Situación	Marcar
1	No creemos que una Fundación genere algún tipo de beneficio para la empresa.	
2	Creemos que una Fundación puede ser beneficiosa, pero la relación costo (económico y/o esfuerzo/ beneficio no justifica tener una.	
3	Quisiéramos tener una Fundación, pero nos resulta difícil crearla y gestionarla.	

P59. Qué beneficios aporta una fundación a las empresas que las poseen o participan en ellas?

P60. **SOLO PARA QUIENES CONSIDERAN QUE LAS FUNDACIONES NO SON BENEFICIOSAS PARA LAS EMPRESAS.** ¿Por qué piensa Ud que las fundaciones no aportan beneficios a las empresas?

P61. En su opinión, ¿cuáles son las principales características o requisitos que debe poseer una empresa (organizacionales, de producto, de mercado, etc.), para que le resulte atractivo y posible crear y gestionar una fundación?

Requisito 1: _____

Requisito 2: _____

Requisito 3: _____

4.3 RSE Y POLÍTICAS SOCIALES

P62. Una parte importante de la inversión de las empresas en RSE se canaliza hacia apoyo de instituciones que atienden los problemas de pobreza e indigencia. Por otra parte, el Estado implementa políticas tendientes a aliviar dichos problemas. ¿Cómo evalúa Ud la viabilidad de coordinar esfuerzos en esta temática, entre las empresas y el Estado o las Intendencias?

1	Altamente viable	
2	Viable	
3	Algo viable	
4	Poco viable	
5	Nada viable	

P63. ¿Por qué piensa Ud eso?

P64. Realiza o ha realizado su empresa alguna acción social en forma coordinada con el Estado o alguna Intendencia departamental. *Elija una sola opción y márquela con una X.*

1	Sí, varias veces	
2	Sí, algunas veces	
3	No, nunca	

P65. ¿Le resultaría interesante a su empresa coordinar o articular con el Estado o las Intendencias para llevar adelante conjuntamente acciones en esta temática? *Elija una sola opción y márquela con una X.*

1	Muy interesante	
2	Interesante	
3	Algo interesante	
4	Poco interesante	
5	Nada interesante	

P66. ¿Por qué piensa Ud eso?

P67. En caso de articular esfuerzos con el Estado o las Intendencias para atender la pobreza, ¿qué tipo de recursos aporta o podría aportar su empresa? Márquelos con una "X" en la siguiente lista. *Marque con una X los recursos que aporta o podría aportar su empresa.*

	Recurso que podría aportar la empresa	Marcar
A	Personal, horas-hombre de trabajo voluntario	
B	Dinero, recursos financieros	
C	Productos o servicios de la empresa	
D	Puestos de trabajo transitorios en la empresa (pasantías, contratos zafrales, etc.)	
E	Espacios, infraestructura, locales	
F	Tercerización de servicios o adquisición de insumos a microempresas de personas pobres	
G	Otro (especificar)	

P68. En particular, ¿le resultaría interesante a su empresa brindar algún tipo de apoyo al Plan de Emergencia que está llevando adelante el gobierno? *Elija una sola opción y márquela con una X.*

1	Muy interesante	
2	Interesante	
3	Algo interesante	
4	Poco interesante	
5	Nada interesante	

P69. ¿Por qué piensa Ud eso?

Nombre de la empresa _____

Rubro en el que opera _____

Número de personal que ocupa _____

Tipo de empresa

1	Global	
2	Regional	
3	Nacional	

ANEXO IV

Cuadros
estadísticos
derivados de
la encuesta

P1

		Frequency	Percent
Valid	S/D	3	5,8
	Sí, Regularmente	29	55,8
	Sí, con frecuencia	11	21,2
	Sí, en forma esporádica	7	13,5
	Nunca	2	3,8
	Total	52	100

P2

		Frequency	Percent
Valid	0	17	32,7
	1936	1	1,9
	1956	1	1,9
	1962	1	1,9
	1977	1	1,9
	1983	1	1,9
	1984	1	1,9
	1985	1	1,9
	1986	1	1,9
	1989	1	1,9
	1990	1	1,9
	1994	1	1,9
	1995	2	3,8
	1997	1	1,9
	1998	4	7,7
	2000	3	5,8
	2001	4	7,7
	2002	6	11,5
	2003	2	3,8
	2004	2	3,8
Total	52	100	

P4PRI

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	Puntual	11	21,2
	Más de una vez	5	9,6
	Forma regular	32	61,5
	Total	52	100

P4SEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	Puntual	8	15,4
	Más de una vez	7	13,5
	Forma regular	32	61,5
	Total	52	100

P4TER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	11	21,2
	Puntual	9	17,3
	Más de una vez	3	5,8
	Forma regular	29	55,8
	Total	52	100

P6APRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	24	46,2
	NO	23	44,2
	Total	52	100

P6ASEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	20	38,5
	NO	27	51,9
	Total	52	100

P6ATER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	17	32,7
	NO	30	57,7
	Total	52	100

P6BPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	6	11,5
	NO	41	78,8
	Total	52	100

P6BSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	6	11,5
	NO	41	78,8
	Total	52	100

P6BTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	4	7,7
	NO	43	82,7
	Total	52	100

P6CPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	14	26,9
	NO	33	63,5
	Total	52	100

P6CSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	15	28,8
	NO	32	61,5
	Total	52	100

P6CTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	13	25
	NO	34	65,4
	Total	52	100

P6DPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	19	36,5
	NO	28	53,8
	Total	52	100

P6DSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	14	26,9
	NO	33	63,5
	Total	52	100

P6DTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	13	25
	NO	34	65,4
	Total	52	100

P6EPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	6	11,5
	SI	7	13,5
	NO	39	75
	Total	52	100

P6ESEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	6	11,5
	SI	7	13,5
	NO	39	75
	Total	52	100

P6ETER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	6	11,5
	SI	6	11,5
	NO	40	76,9
	Total	52	100

P6FPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	6	11,5
	SI	12	23,1
	NO	34	65,4
	Total	52	100

P6FSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	6	11,5
	SI	6	11,5
	NO	40	76,9
	Total	52	100

P6FTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	6	11,5
	SI	9	17,3
	NO	37	71,2
	Total	52	100

P7APRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	19	36,5
	NO	28	53,8
	Total	52	100

P7ASEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	13	25
	NO	34	65,4
	Total	52	100

P7ATER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	17	32,7
	NO	30	57,7
	Total	52	100

P7BPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	12	23,1
	NO	35	67,3
	Total	52	100

P7BSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	9	17,3
	NO	38	73,1
	Total	52	100

P7BTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	12	23,1
	NO	35	67,3
	Total	52	100

P7CPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	3	5,8
	NO	44	84,6
	Total	51	98,1
Missing	System	1	1,9
Total		52	100

P7CSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	2	3,8
	NO	45	86,5
	Total	52	100

P7CTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	2	3,8
	NO	45	86,5
	Total	52	100

P7DPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	20	38,5
	NO	27	51,9
	Total	52	100

P7DSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	18	34,6
	NO	29	55,8
	Total	52	100

P7DTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	12	23,1
	NO	35	67,3
	Total	52	100

P7EPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	8	15,4
	NO	39	75
	Total	52	100

P7ESEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	3	5,8
	NO	44	84,6
	Total	52	100

P7ETER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	9	17,3
	NO	38	73,1
	Total	52	100

P7FPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	7	13,5
	NO	40	76,9
	Total	52	100

P7FSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	6	11,5
	NO	41	78,8
	Total	52	100

P7FTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	5	9,6
	NO	42	80,8
	Total	52	100

P7GPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	15	28,8
	NO	32	61,5
	Total	52	100

P7GSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	15	28,8
	NO	32	61,5
	Total	52	100

P7GTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	15	28,8
	NO	32	61,5
	Total	52	100

P7HPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	5	9,6
	NO	42	80,8
	Total	52	100

P7HSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	1	1,9
	NO	46	88,5
	Total	52	100

P7HTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	1	1,9
	NO	46	88,5
	Total	52	100

P7IPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	10	19,2
	NO	37	71,2
	Total	52	100

P7ISEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	8	15,4
	NO	39	75
	Total	52	100

P7ITER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	8	15,4
	NO	39	75
	Total	52	100

P7JPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	NO	47	90,4
	Total	52	100

P7JSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	1	1,9
	NO	46	88,5
	Total	52	100

P7JTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	NO	47	90,4
	Total	52	100

P8APRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	38	73,1
	NO	10	19,2
	Total	52	100

P8ASEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	36	69,2
	NO	12	23,1
	Total	52	100

P8ATER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	29	55,8
	NO	18	34,6
	Total	52	100

P8BPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	1	1,9
	NO	47	90,4
	Total	52	100

P8BSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	1	1,9
	NO	47	90,4
	Total	52	100

P8BTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	2	3,8
	NO	46	88,5
	Total	52	100

P8CPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	1	1,9
	NO	47	90,4
	Total	52	100

P8CSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	1	1,9
	NO	47	90,4
	Total	52	100

P8CTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	4	7,7
	NO	44	84,6
	Total	52	100

P8DPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	14	26,9
	NO	34	65,4
	Total	52	100

P8DSEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	13	25
	NO	35	67,3
	Total	52	100

P8DTER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	19	36,5
	NO	29	55,8
	Total	52	100

P8EPRIM

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	3	5,8
	NO	45	86,5
	Total	52	100

P8ESEG

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	3	5,8
	NO	45	86,5
	Total	52	100

P8ETER

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	SI	1	1,9
	NO	47	90,4
	Total	52	100

P10PRIM1

		Frequency	Percent
Valid	S/D	12	23,1
	Fortalecer Imagen	11	21,2
	Posicionar o reposicionar marca	2	3,8
	Fortalecer vínculo con comunidad	21	40,4
	Fortalecer relación con clientes	1	1,9
	Obtener impacto sobre ventas	1	1,9
	Otro	4	7,7
	Total	52	100

P10PRIM2

		Frequency	Percent
Valid	S/D	27	51,9
	Fortalecer Imagen	7	13,5
	Posicionar o reposicionar marca	1	1,9
	Fortalecer vínculo con comunidad	9	17,3
	Fortalecer relación con clientes	8	15,4
	Total	52	100

P10PRIM3

		Frequency	Percent
Valid	S/D	38	73,1
	Fortalecer Imagen	4	7,7
	Posicionar o reposicionar marca	2	3,8
	Fortalecer vínculo con comunidad	4	7,7
	Fortalecer relación con clientes	4	7,7
	Total	52	100

P10SEG1

		Frequency	Percent
Valid	S/D	16	30,8
	Fortalecer Imagen	7	13,5
	Posicionar o reposicionar marca	1	1,9
	Fortalecer vínculo con comunidad	19	36,5
	Fortalecer relación con clientes	4	7,7
	Otro	5	9,6
	Total	52	100

P10SEG2

		Frequency	Percent
Valid	S/D	29	55,8
	Fortalecer Imagen	5	9,6
	Posicionar o reposicionar marca	1	1,9
	Fortalecer vínculo con comunidad	9	17,3
	Fortalecer relación con clientes	5	9,6
	Obtener impacto sobre ventas	1	1,9
	Compensar aspectos negativos	1	1,9
	Otro	1	1,9
	Total	52	100

P10SEG3

		Frequency	Percent
Valid	S/D	40	76,9
	Fortalecer Imagen	8	15,4
	Posicionar o reposicionar marca	1	1,9
	Fortalecer relación con clientes	2	3,8
	Obtener impacto sobre ventas	1	1,9
	Total	52	100

P10TER1

		Frequency	Percent
Valid	S/D	20	38,5
	Fortalecer Imagen	8	15,4
	Fortalecer vínculo con comunidad	16	30,8
	Fortalecer relación con clientes	4	7,7
	Compensar aspectos negativos	1	1,9
	Otro	3	5,8
	Total	52	100

P10TER2

		Frequency	Percent
Valid	S/D	34	65,4
	Fortalecer Imagen	3	5,8
	Posicionar o reposicionar marca	3	5,8
	Fortalecer vínculo con comunidad	7	13,5
	Fortalecer relación con clientes	5	9,6
	Total	52	100

P10TER3

		Frequency	Percent
Valid	0	42	80,8
	1	6	11,5
	3	2	3,8
	4	2	3,8
	Total	52	100

P11A

		Frequency	Percent
Valid	S/D	6	11,5
	Alto	38	73,1
	Medio Alto	4	7,7
	Medio	3	5,8
	Bajo	1	1,9
	Total	52	100

P11B

		Frequency	Percent
Valid	S/D	12	23,1
	Alto	9	17,3
	Medio Alto	8	15,4
	Medio	14	26,9
	Bajo	4	7,7
	Ninguno	5	9,6
	Total	52	100

P11C

		Frequency	Percent
Valid	S/D	10	19,2
	Alto	12	23,1
	Medio Alto	13	25
	Medio	11	21,2
	Bajo	2	3,8
	Ninguno	4	7,7
	Total	52	100

P11D

		Frequency	Percent
Valid	S/D	15	28,8
	Alto	11	21,2
	Medio Alto	3	5,8
	Medio	11	21,2
	Bajo	7	13,5
	Ninguno	5	9,6
	Total	52	100

P11E

		Frequency	Percent
Valid	S/D	13	25
	Alto	9	17,3
	Medio Alto	5	9,6
	Medio	8	15,4
	Bajo	4	7,7
	Ninguno	13	25
	Total	52	100

P11F

		Frequency	Percent
Valid	S/D	14	26,9
	Alto	7	13,5
	Medio Alto	6	11,5
	Medio	6	11,5
	Bajo	4	7,7
	Ninguno	15	28,8
	Total	52	100

P15

		Frequency	Percent
Valid	S/D	6	11,5
	Muy bueno	17	32,7
	Bueno	19	36,5
	Regular	4	7,7
	Neutro	6	11,5
	Total	52	100

P16

		Frequency	Percent
Valid	S/D	7	13,5
	Muy bueno	5	9,6
	Bueno	6	11,5
	Regular	18	34,6
	Neutro	12	23,1
	Negativo	4	7,7
	Total	52	100

P17

		Frequency	Percent
Valid	S/D	6	11,5
	Muy bueno	29	55,8
	Bueno	12	23,1
	Regular	3	5,8
	Neutro	2	3,8
	Total	52	100

P18A

		Frequency	Percent
Valid	S/D	9	17,3
	Muy bueno	22	42,3
	Bueno	15	28,8
	Regular	2	3,8
	Neutro	3	5,8
	No corresp	1	1,9
	Total	52	100

P18B

		Frequency	Percent
Valid	S/D	12	23,1
	Muy bueno	12	23,1
	Bueno	14	26,9
	Regular	3	5,8
	Neutro	6	11,5
	No corresp	5	9,6
	Total	52	100

P18C

		Frequency	Percent
Valid	S/D	7	13,5
	Muy bueno	24	46,2
	Bueno	19	36,5
	Neutro	1	1,9
	No corresp	1	1,9
	Total	52	100

P18D

		Frequency	Percent
Valid	S/D	10	19,2
	Muy bueno	11	21,2
	Bueno	21	40,4
	Regular	1	1,9
	Neutro	7	13,5
	No corresp	2	3,8
	Total	52	100

P18E

		Frequency	Percent
Valid	S/D	12	23,1
	Muy bueno	1	1,9
	Bueno	3	5,8
	Regular	9	17,3
	Neutro	17	32,7
	Negativo	1	1,9
	No corresp	9	17,3
	Total	52	100

P18F

		Frequency	Percent
Valid	S/D	13	25
	Muy bueno	1	1,9
	Bueno	2	3,8
	Regular	1	1,9
	Neutro	8	15,4
	Negativo	2	3,8
	No corresp	25	48,1
	Total	52	100

P21A

		Frequency	Percent
Valid	S/D	14	26,9
	Muy alto	17	32,7
	Alto	10	19,2
	Algo alto	5	9,6
	Bajo	5	9,6
	Neutro	1	1,9
	Total	52	100

P21B

		Frequency	Percent
Valid	S/D	17	32,7
	Muy alto	2	3,8
	Alto	7	13,5
	Algo alto	17	32,7
	Bajo	6	11,5
	Neutro	3	5,8
	Total	52	100

P21C

		Frequency	Percent
Valid	S/D	16	30,8
	Muy alto	4	7,7
	Alto	12	23,1
	Algo alto	17	32,7
	Bajo	3	5,8
	Total	52	100

P21D

		Frequency	Percent
Valid	S/D	12	23,1
	Muy alto	2	3,8
	Alto	7	13,5
	Algo alto	9	17,3
	Bajo	21	40,4
	Neutro	1	1,9
	Total	52	100

P21E

		Frequency	Percent
Valid	S/D	15	28,8
	Muy alto	6	11,5
	Alto	7	13,5
	Algo alto	15	28,8
	Bajo	5	9,6
	Neutro	4	7,7
	Total	52	100

P22.1

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	38	73,1
	NO	9	17,3
	Total	52	100

P22.2

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	23	44,2
	NO	24	46,2
	Total	52	100

P22.3

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	6	11,5
	NO	41	78,8
	Total	52	100

P22.4

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	3	5,8
	NO	44	84,6
	Total	52	100

P22.5

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	5	9,6
	NO	42	80,8
	Total	52	100

P22.6

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	SI	5	9,6
	NO	42	80,8
	Total	52	100

P23

		Frequency	Percent
Valid	S/D	7	13,5
	Mantiene mismas causas	11	21,2
	Agrego nuevas/ no abandonó anteriores	27	51,9
	agregó nuevas/ dejó algunas anteriores	3	5,8
	Ha ido variando	4	7,7
	Total	52	100

P24

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	Una sola causa	2	3,8
	Más de una, pero pocas varias causas	28	53,8
		17	32,7
	Total	52	100

P25

		Frequency	Percent
Valid	S/D	6	11,5
	Una sola institución por causa	23	44,2
	Más de una institución por causa	23	44,2
	Total	52	100

P26

		Frequency	Percent
Valid	S/D	5	9,6
	Siempre	23	44,2
	Casi siempre	12	23,1
	A veces	10	19,2
	Nunca	2	3,8
	Total	52	100

P44		Menc.	%
Válidos	S/D	2	3,8
	Moda pasajera	1	1,9
	Se incorporará/no generará cambios importantes	1	1,9
	Solo se incorporará parcialmente	8	15,4
	Solo algunos lo adoptarán integralmente	26	50
	Transformará radicalmente las prácticas	14	26,9
	Total	52	100

P45		Menc.	%
Válidos	S/D	2	3,8
	Se lo piensa incorporar	4	7,7
	Se esta trabajando/ no aplicado	6	11,5
	Se comenzó a aplicar	13	25
	Se avanzó bastante	27	51,9
	Total	52	100

P47

		Frequency	Percent
Valid	0	10	19,2
	1936	1	1,9
	1956	1	1,9
	1960	1	1,9
	1983	1	1,9
	1985	2	3,8
	1989	1	1,9
	1995	2	3,8
	1998	3	5,8
	1999	1	1,9
	2000	6	11,5
	2001	3	5,8
	2002	8	15,4
	2003	5	9,6
	2004	3	5,8
	2005	4	7,7
	Total	52	100

P51A

		Frequency	Percent
Valid	0	11	21,2
	1	17	32,7
	2	14	26,9
	3	5	9,6
	4	3	5,8
	5	2	3,8
	Total	52	100

P51B

		Frequency	Percent
Valid	0	9	17,3
	1	14	26,9
	2	14	26,9
	3	11	21,2
	4	3	5,8
	5	1	1,9
	Total	52	100

P51C

		Frequency	Percent
Valid	0	8	15,4
	1	19	36,5
	2	8	15,4
	3	11	21,2
	4	5	9,6
	5	1	1,9
	Total	52	100

P51D

		Frequency	Percent
Valid	0	12	23,1
	1	4	7,7
	2	8	15,4
	3	4	7,7
	4	9	17,3
	5	15	28,8
	Total	52	100

P51E

		Frequency	Percent
Valid	0	13	25
	1	7	13,5
	2	6	11,5
	3	6	11,5
	4	11	21,2
	5	9	17,3
	Total	52	100

P53

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	Hay departamento o área	5	9,6
	Lo maneja Directorio o GG	12	23,1
	Lo maneja una gerencia	15	28,8
	Lo maneja el equipo gerencial	9	17,3
	otro	7	13,5
	Total	52	100

P54A

		Frequency	Percent
Valid	S/D	27	51,9
	NO	22	42,3
	Una vez	1	1,9
	Más de una vez	2	3,8
	Total	52	100

P54B

		Frequency	Percent
Valid	S/D	17	32,7
	NO	18	34,6
	Una vez	5	9,6
	Más de una vez	12	23,1
	Total	52	100

P54C

		Frequency	Percent
Valid	S/D	16	30,8
	NO	19	36,5
	Una vez	6	11,5
	Más de una vez	11	21,2
	Total	52	100

P54D

		Frequency	Percent
Valid	S/D	22	42,3
	NO	19	36,5
	Más de una vez	11	21,2
	Total	52	100

P54E

		Frequency	Percent
Valid	S/D	36	69,2
	NO	14	26,9
	Más de una vez	2	3,8
	Total	52	100

P55

		Frequency	Percent
Valid	S/D	4	7,7
	Hay rubro específico	19	36,5
	Hay rubro incluido en el de marketing	11	21,2
	Hay rubro en el presupuesto de otro sector	5	9,6
	No hay rubro para RSE	13	25
	Total	52	100

P56A

		Frequency	Percent
Valid	S/D	7	13,5
	La mayor parte de las veces	10	19,2
	Alguna vez	18	34,6
	Nunca	12	23,1
	No corresponde	5	9,6
	Total	52	100

P56B

		Frequency	Percent
Valid	S/D	11	21,2
	La mayor parte de las veces	10	19,2
	Alguna vez	19	36,5
	Nunca	11	21,2
	No corresponde	1	1,9
	Total	52	100

P56C

		Frequency	Percent
Valid	S/D	9	17,3
	La mayor parte de las veces	18	34,6
	Alguna vez	16	30,8
	Nunca	7	13,5
	No corresponde	2	3,8
	Total	52	100

P56D

		Frequency	Percent
Valid	S/D	8	15,4
	La mayor parte de las veces	14	26,9
	Alguna vez	21	40,4
	Nunca	9	17,3
	Total	52	100

P56E

		Frequency	Percent
Valid	S/D	9	17,3
	La mayor parte de las veces	20	38,5
	Alguna vez	17	32,7
	Nunca	6	11,5
	Total	52	100

P62

		Menciones	%
Valid	S/D	2	3,8
	Altamente viable	11	21,2
	Viable	23	44,2
	Algo viable	3	5,8
	Poco viable	11	21,2
	Nada viable	2	3,8
	Total	52	100

P64

		Menciones	%
Valid	S/D	2	3,8
	Sí, varias veces	17	32,7
	Sí, algunas veces	23	44,2
	Nunca	10	19,2
	Total	52	100

P65

		Menciones	%
Valid	S/D	3	5,8
	Muy interesante	18	34,6
	Interesante	18	34,6
	Algo interesante	7	13,5
	Poco interesante	5	9,6
	Nada interesante	1	1,9
Total		52	100

P67A

		Frequency	Percent
Valid	No	28	53,8
	SI	24	46,2
	Total	52	100

P67B

		Frequency	Percent
Valid	No	33	63,5
	SI	19	36,5
	Total	52	100

P67C

		Frequency	Percent
Valid	No	24	46,2
	SI	28	53,8
	Total	52	100

P67D

		Frequency	Percent
Valid	No	31	59,6
	SI	21	40,4
	Total	52	100

P67E

		Frequency	Percent
Valid	No	40	76,9
	SI	12	23,1
	Total	52	100

P67F

		Frequency	Percent
Valid	No	39	75
	SI	13	25
	Total	52	100

P67G

		Frequency	Percent
Valid	No	46	88,5
	SI	6	11,5
	Total	52	100

P68

		Menciones	%
Valid	S/D	5	9,6
	Muy interesante	5	9,6
	Interesante	13	25
	Algo interesante	7	13,5
	Poco interesante	14	26,9
	Nada interesante	8	15,4
	Total	52	100