

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Recursos Humanos

Tesis

Impacto de la gestión de Responsabilidad Social Empresaria en la percepción que tiene el público interno de la organización y su reputación interna.

Alumna: Astrid Higuita
Mail: astrid.higuita@gmail.com
Tel: 11 3925 7135
Firma: _____

Tutor: Claudio Moreno
Mail: cl_moreno@yahoo.com
Tel: 1563652862
Firma: _____



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Recursos Humanos



**Impacto de la gestión de Responsabilidad Social Empresaria
en la percepción que tiene el público interno de la
organización y su reputación interna**

Astrid Higueta Vélez

Asesor:

Claudio Moreno

Buenos Aires, junio de 2013

“Es una cuestión de disciplina, me decía más tarde el principito. Cuando por la mañana uno termina de arreglarse, hay que hacer cuidadosamente la limpieza del planeta.”

Antoine de Saint-Exupéry. El Principito

Agradecimientos

A vos, mi amigo, mi compañero, mi amor. Gracias por tanto. Esto no es mío, es nuestro.

A mi familia. Por su amor incondicional, por apoyarme en todo y sin medida. Son mi mejor ejemplo.

A mi tutor, por acompañarme en esta tarea. Gracias por sus aportes, son los que dieron forma a este proyecto y siguen haciéndolo.

A la Universidad de Buenos Aires. Gracias por abrirme sus puertas. Por permitirme aprender tantas cosas y relacionarme con profesionales muy valiosos.

A las personas que dedicaron parte de su tiempo para contribuir con esta investigación. Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	8
Capítulo I: Planteamiento del problema	9
1. Problema	10
2. Objetivos	13
3. Justificación	13
4. Alcance	14
Capítulo II: Marco Teórico	15
5. Antecedentes	16
5.1. La RSE al interior de la organización	18
6. Bases Teóricas	19
6.1. Conceptualización de la RSE	19
6.1.2. Características de la RSE	20
6.1.3. Dimensiones de la RSE	21
6.1.4. Los <i>stakeholders</i> ¿quiénes son?	23
6.1.5. Iniciativas globales en materia de RSE	24
A. Pacto Global	24
B. Global Reporting Initiative	26
C. ISO 26000	27
D. Cumbres de la Tierra	28
E. Instituto Ethos	28
F. La Organización Internacional del Trabajo	30
6.1.6. RSE y el Buen Gobierno Corporativo	30
6.1.6.1. La Inversión Socialmente Responsable	31
6.1.6.2. El Código de Buen Gobierno Corporativo	33
6.1.7. RSE en la cadena de valor	34
6.1.8. RSE en Argentina	35
6.1.9. La RSE y los RRHH	37
6.2. Conceptualización del compromiso afectivo y la reputación corporativa	44
6.2.1. El Compromiso Afectivo	44
6.2.2. La Reputación Corporativa	45
6.2.2.1. Componentes de la reputación corporativa	47
6.2.2.2. La Reputación Corporativa y la RSE	49
6.3. El contrato psicológico	52
6.4. Imagen corporativa – Identidad corporativa	54
Capítulo III: Marco Metodológico	57
7. Hipótesis	58
8. Estructura metodológica	58
9. Definición de la unidad de análisis	59
10. Presentación de las principales variables de análisis	63
11. Instrumentos de recolección de datos	71

Capítulo IV: Análisis de resultados	72
12. Resultados obtenidos	73
A. Gestión de la RSE en la organización	73
B. Comunicación y conocimiento de las actividades de RSE que desarrolla la organización	75
C. Percepción del cliente interno de la relación entre la organización y la comunidad.	77
D. Involucramiento de los empleados en las acciones de RSE	80
E. Reputación organizacional interna en relación con las acciones de RSE	81
13. Conclusiones	84
Bibliografía	87
Anexos	93

Introducción

La sociedad actual demanda empresas responsables con la sociedad. Las organizaciones, conscientes de la necesidad de respetar su entorno, desarrollan e implementan programas destinados a la protección del medio ambiente, al desarrollo de las comunidades que las albergan y la creación de productos y prácticas sustentables. Todo esto se inscribe en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) un tema que tomó especial relevancia en los últimos años (DAWKINS & LEWIS, 2003).

En pocas palabras, la RSE aborda el comportamiento básico de las empresas y su responsabilidad en el impacto que producen en la sociedad en la que operan (MARSDEN, 2001) Esas responsabilidades se relacionan con sus resultados ambientales, sociales y económicos, y tienen que ver con el control de la contaminación, garantizar la equidad y contribuir con las comunidades (DAHLERUD, 2008)

Debido a la influencia del concepto de *stakeholders*, la investigación relacionada con la RSE se ha centrado frecuentemente en las relaciones bilaterales entre la organización y sus grupos de interés, tales como accionistas, inversionistas y consumidores. (CARROLL, 1999).

A pesar del creciente interés en la RSE y su relación con diversos grupos de interés, hay un tema que ha recibido poca atención: sus efectos sobre las actitudes de trabajo de los empleados (PETERSON, 2004) Como resultado, es poco lo que se conoce en el campo del comportamiento organizacional y la psicología industrial y organizacional sobre los efectos de la RSE en las actitudes de los empleados.

En línea con el interés actual por la RSE, hay estudios que sugieren también que los empleados dan importancia considerable y cada vez mayor con el comportamiento socialmente responsable de las empresas (BRAMMER & MILLINGTON, 2003). Esta investigación analiza la manera cómo perciben los empleados las acciones de RSE que adelanta la empresa y cómo se relaciona con su compromiso afectivo.

La motivación principal de esta propuesta es ampliar el conocimiento respecto de un tema poco explorado y poder capitalizar los resultados en virtud de impulsar planes y programas de RSE a nivel local. Encontrar ventajas adicionales a las ya conocidas respecto de las acciones de Responsabilidad Social puede convertirse en un factor que motive a otras organizaciones a implementar este tipo de programas en sus estructuras y contribuir con la sociedad.

Capítulo I
Planteamiento del problema

1. Problema

Las organizaciones actuales están cada vez más interesadas en implementar programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Las empresas han comprendido que resultan importantes aquellas iniciativas y actividades que permiten observar los impactos sociales positivos que generan en la sociedad y en todos aquellos grupos con los cuales se relacionan. Con ello buscan “transmitir una señal a sus interlocutores: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG.” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

El objetivo fundamental de las empresas de incrementar ganancias y beneficios exclusivamente hoy en día se transforma en una práctica enfrentada a la ética. Las organizaciones actuales, sensibles a la importancia de ser socialmente responsables, buscan construir un nuevo modelo empresarial con un rostro más humano y solidario.

La empresa es un agente social importante y se espera de ella que sea responsable con el conjunto de la sociedad. Responsabilidad que excede las cuestiones legales y económicas e incluye además el entorno, el medio ambiente, los gobiernos, las comunidades y las personas, con los que de alguna manera se relaciona.

Teniendo en cuenta este contexto, surge la pregunta sobre el impacto real que tienen dichas iniciativas en el público interno de la organización, específicamente en lo referente al compromiso de sus empleados y la forma cómo perciben la organización. Desde esta perspectiva, se valora de una nueva manera el capital humano de las empresas, que desde hace tiempo es evaluado en virtud del talento y aportes que ofrece a la organización, no solo como recurso económico y material (CANEDA, 2008). El *Prince of Wales Business Leadership Forum* (PWBLF) de Inglaterra, por ejemplo, incluye el componente del capital humano como elemento fundamental en el alcance de la RSE al definirla como “el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”. (CORREA, 2004)

¿La inversión que hacen las organizaciones para implementar programas y acciones de RSE dirigidas a su público interno tiene un impacto positivo real en la manera cómo son vistas por sus miembros y en la motivación de los mismos? La respuesta a esta pregunta es fundamental en el desarrollo de la presente investigación.

Los empleados son un público objetivo clave para las acciones de RSE que desarrollan las organizaciones, tanto aquellas que se dirigen al cliente interno como las que se

hacen pensando en el exterior de la organización. Ser un buen lugar para trabajar es un objetivo que deben perseguir las empresas socialmente responsables y que engloba numerosos elementos que confluyen en el mejoramiento social.

El Libro Verde sobre Responsabilidad Social, elaborado por la Comisión de las Comunidades Europeas, indica que las condiciones laborales son el primer ámbito social de responsabilidad de cualquier empresa: “las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos”.

Las organizaciones actuales buscan atraer y retener personal calificado, lo que implica que deben ser lugares más atractivos para sus empleados potenciales y actuales. Además tienen que desarrollar estrategias para desarrollar su capital humano y mantenerlo motivado.

Las empresas argentinas no son ajenas a esta tendencia mundial y también se preocupan por llevar a cabo buenas prácticas en lo referente a la administración de sus recursos humanos. Así lo demuestran los resultados de la Segunda Encuesta sobre Desarrollo Sostenible de PwC. A continuación se presentan las respuestas de las empresas consultadas sobre este tema en particular:

- El 95% cuenta con planes de formación para sus empleados y el 91% posee un sistema de compensación vinculado con el desempeño.
- El 84% mide sistemáticamente la satisfacción, el compromiso y la motivación de sus empleados.
- El 82% cuenta con beneficios para sus empleados que exceden sus obligaciones legales.
- Un 79% cuenta con sistemas de queja confidenciales para obtener este tipo de feedback de sus colaboradores.
- Un 60% ofrece a sus empleados la posibilidad de trabajar de acuerdo con esquemas que favorezcan el equilibrio entre lo laboral y la vida personal, como horarios flexibles o teletrabajo. (PwC, 2011)

Al observar estos resultados es evidente que existe un interés de las organizaciones por desarrollar prácticas de RSE dirigidas a su público interno, actuando de manera deliberada sobre diversos elementos que son altamente valorados por los empleados,

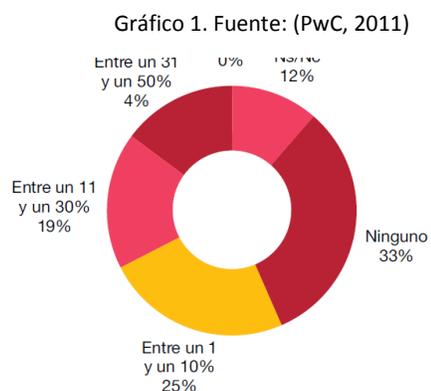
como flexibilización de la jornada laboral, retroalimentación, capacitación y otros beneficios.

A nivel interno, la Responsabilidad Social Empresaria tiene otro desafío importante: lograr una dotación diversa, con oportunidades equitativas para todos; eliminar la discriminación en todo sentido.

La realidad argentina demuestra que aún hay mucho terreno por recorrer en lo que se refiere a la igualdad de oportunidades para acceder a cargos directivos en las organizaciones por parte de las mujeres. El gráfico muestra las respuestas de los encuestados por PwC a la pregunta “¿Qué porcentaje de los miembros del Directorio de su empresa son mujeres?”

El 33% no cuenta con mujeres en su Directorio, mientras que en el 19% de los casos el Directorio incluye entre un 11% y un 30% de mujeres, y sólo un 11% de las empresas posee en su Directorio más del 30% de mujeres.

Estos resultados demuestran que aunque falta trabajo por hacer en el país en lo referente a la equidad interna de las organizaciones, hay un avance importante y la Argentina no es ajena a las tendencias globales, al contrario, trata de replicar las buenas prácticas y adaptarlas a su accionar local. Está claro que la presencia de empresas multinacionales que bajan línea desde sus casas matrices respecto de políticas y buenas prácticas de RSE tiene mucho que ver con lo que acontece en las filiales nacionales.



2. Objetivos

- Identificar el impacto que tienen las acciones de Responsabilidad Social Empresaria en la percepción organizacional que tienen los empleados de cinco organizaciones que desarrollan tales prácticas.
- Determinar la relación existente entre el desarrollo de programas de RSE y la reputación de la empresa en el público interno.
- Identificar la percepción que tienen los empleados de los programas de RSE que desarrolla la organización y la manera cómo afecta su compromiso afectivo.

3. Justificación

La sociedad actual demanda organizaciones responsables con la misma sociedad, el medio ambiente y sus públicos en general. Lo que invita al análisis de los límites, funciones, atribuciones y responsabilidades que tienen las empresas en este contexto.

Las empresas generan riqueza, y durante algún tiempo se pensó que la manera cómo contribuían con la sociedad tenía que ver únicamente con la aportación impositiva. Las organizaciones generan fuentes de empleo, y transforman los recursos para nuestro beneficio. Además, el valor que suponen para el mantenimiento de la sociedad se ve sustentando en la creación del denominado Capital Social, definido como “esa especie de cemento compuesto de confianza que permite la cohesión social.” (CANEDA, 2008)

Dadas estas condiciones, se ha dado cada vez más importancia a la dimensión social de las empresas, posibilitando el surgimiento de la denominada Responsabilidad Social Empresaria, es decir, el conjunto de implicaciones que las empresas tienen con su entorno social.

La investigación propuesta pretende hacer un acercamiento al tema de la Responsabilidad Social Empresaria, poniendo la mirada en un actor que ha sido poco

estudiado: el cliente interno de la organización (el empleado). Conocer cómo percibe las acciones de RSE que desarrolla la organización para la que trabaja y de qué manera influye en la imagen que tiene de su empleador y su compromiso.

Estar al tanto de lo anterior es un primer paso para capitalizar los resultados de las acciones de RSE en los empleados. Las empresas por lo general se han ocupado de hacerlo hacia el exterior, comunicando a su público externo los programas de Responsabilidad Social que desarrollan, como una manera de beneficiar la imagen marca, en muchos casos. Pero poco se ha hecho en relación con promover una mejor imagen de marca organizacional respecto del compromiso social de las organizaciones en los empleados.

Es así como una investigación que pretenda identificar de qué manera incide el desarrollo de acciones de RSE en la reputación interna y en el compromiso de los empleados se hace pertinente en la medida que amplía el conocimiento existente y aporta un punto de vista distinto en materia de capitalización de los resultados de planes de RSE en la organización.

4. Alcance

El presente trabajo investigativo pretende describir la manera cómo una muestra representativa de 50 empleados de cinco organizaciones que desarrollan prácticas de RSE perciben la organización para la que trabajan en relación con dichas prácticas.

La investigación es de tipo cuali-cuantitativa, descriptiva. Pretende dar cuenta de la forma cómo los encuestados perciben las acciones de RSE que lleva a cabo la organización para la que trabajan, a partir de la aplicación de una encuesta y determinar la visión que tiene la dirección acerca de los programas de RSE que desarrolla a través de una entrevista con los responsables del tema en cada empresa.

Las conclusiones de la investigación son aplicables a las organizaciones que se tomaron como muestra para el estudio y otras de características similares.

Capítulo II

Marco Teórico

5. Antecedentes

La RSE es un tema relativamente nuevo. Aunque desde hace más de cien años las empresas vienen realizando esfuerzos filantrópicos para lograr cierto equilibrio en la sociedad en la que conviven. El concepto surge en los años 50. Howard Rothmann Bowen planteó el término refiriéndose a “la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad” (PALADINO, 2004) .

A partir de este momento, son muchos los autores que se han pronunciado respecto de sus alcances y naturaleza. La idea de una empresa socialmente responsable tiene muchas aristas sensibles al análisis en profundidad.

En la década del setenta Milton Friedman puso el tema en el centro del debate, en uno de sus artículos publicado en el New York Times, que atrajo sobre la RSE la atención de académicos, empresarios e investigadores. En concreto, Friedman señaló que la “única” responsabilidad social de los gerentes era aumentar al máximo las utilidades obtenidas por la empresa para sus accionistas, destacando además que el comportamiento socialmente responsable es más propio de las personas que de las organizaciones.

Esta postura dogmática desarrollada por Friedman respecto de la responsabilidad social le generó diversas críticas (Mulligan, 1986; Litzinger & Schaefer, 1987; Bowie, 1991; Grant, 1991; Frederick, 1994; Lee & McKenzie, 1994; Lozano, 1999; Ostas, 2001; McAleer, 2003; Gallagher, 2005; Torres, 2006; Cosans, 2009) debido a que se consideran superficiales y contradictorios los argumentos planteados por este autor, especialmente en cuanto a que las empresas sólo operan en términos económicos.

A pesar de las críticas hay elementos que merecen destacarse respecto de los aportes de Friedman al tema de la RSE. Porter y Kramer al analizar “la oscuridad” que rodea a la filantropía empresarial destacan que fue Friedman el primero en referirse con claridad y precisión a este tema, enfatizando como aporte que señalara abiertamente que las contribuciones benéficas debían realizarlas las personas, ya sea accionistas, empleados, gerentes, y no la organización. (PORTER & KRAMER, 2003)

Archie Carroll, también en la década del 70, formula una visión de la responsabilidad como una ecuación integradora, que abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad en un momento determinado del tiempo. Este autor distingue

cuatro componentes de la RSE: económico, legal, ético y filantrópico (FERNANDEZ GAGO, 2005):

El *económico* (alineado con la tesis de Friedman) se refiere a que las empresas surgieron sólo para ganar dinero, por lo cual “hay que maximizar los beneficios económicos”.

El *legal* tiene que ver con la obligación empresarial de actuar de acuerdo a normas y leyes establecidas.

La cuestión *ética* hace referencia a lo que determinados públicos consideran una actuación justa de la empresa según principios morales.

Lo *filantrópico* incluye mirar a la empresa desde la perspectiva en la cual la sociedad actúa como buen ciudadano y contribuye al bienestar social.

De igual manera, en los 70, el *Committee for Economic Development* (CED) aportó nuevas configuraciones a la visión de RSE, puesto que el centro de su planteo consistía en remarcar que “es la misma sociedad la que le permite operar a la empresa, y por lo tanto, la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades de la sociedad” (PALADINO, 2004). La definición de la RSE se da a partir de círculos concéntricos:

El círculo interno da cuenta de las obligaciones económicas, operativas y deberes para con los empleados, el círculo intermedio es el interno más la conciencia acerca de los valores y prioridades sociales, y por último, el círculo externo hace referencia a “las nuevas responsabilidades que la empresa debe asumir para estar activamente involucrada en mejorar la calidad y el ambiente social”.

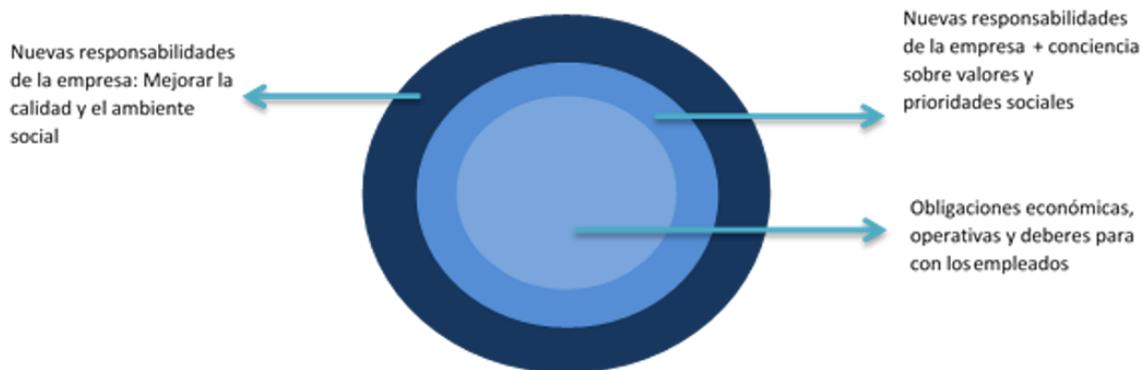


Gráfico 2. Fuente: Elaboración propia

La RSE se convirtió en una palabra de moda en los círculos de negocios en la década de 1990, en ese momento empresas de alto perfil como Shell, Nike, y Nestlé hicieron cambios importantes en sus estructuras organizacionales y declararon públicamente su compromiso con el desarrollo sostenible. La ONU, el Banco Mundial, el FMI y los todos los programas creados para apoyar y promover la RSE y las alianzas entre empresas y ONG se multiplicaron. "Las Cuatro Grandes"¹ empezaron a ofrecer servicios de RSE, y surgieron un gran número de normas, sistemas de certificación y herramientas de gestión que permitían a las empresas a mejorar sus prácticas sociales y ambientales a través de iniciativas de RSE. (GJOLBERG, 2009)

El creciente interés por el tema ha ido acompañado de un aumento sustancial de la prevalencia de los programas formales de responsabilidad social corporativa y la presentación de informes al respecto. En su Estudio Internacional de Responsabilidad Social Corporativa entre las compañías más grandes del mundo, la consultora KPMG (2008) encontró un aumento del 60% en los reportes de responsabilidad entre 2005 y 2008. Estos resultados reflejan una tendencia significativa en el mundo de la empresa para hacer frente a cuestiones relacionadas con la responsabilidad social de las empresas. (MUELLER, HATTRUP, SPIESS, & LIN HI, 2012 |)

“El ciudadano corporativo puede ofrecer contribuciones positivas participando activamente en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y del ambiente.” (CORREA M. E., 2004)

5.1. La RSE al interior de la organización

Los programas de RSE en las organizaciones normalmente son administrados por el área de Recursos Humanos, que tiene la responsabilidad de administrar los recursos y determinar la forma cómo la empresa llevará a cabo dichos programas. En este escenario es necesario destacar la importancia de desarrollar políticas sólidas y coherentes, que se traduzcan en resultados efectivos y permitan capitalizar la inversión y el esfuerzo, frente a los diferentes públicos de la organización.

El foco de interés en muchos estudios referidos al impacto de los programas de RSE se encuentra en el público externo y la imagen de marca de la organización, sin tener en cuenta al público interno, quien en muchas ocasiones participa activamente de las

¹ Big Four es el término inglés utilizado para referirse a las firmas más importantes del mundo en el sector de la consultoría y auditoría: son PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young y KPMG.

actividades de responsabilidad social que propone la empresa. El interrogante que surge frente a esta realidad tiene que ver con la existencia de un impacto real de los planes de RSE en los empleados; ¿mejora la imagen que de la empresa? ¿Se sienten mejor trabajando en una organización que desarrolla prácticas y productos amables con el medio ambiente?

Este proyecto de investigación nace como un intento por resolver tales preguntas a partir del análisis de la experiencia de un grupo diverso de empleados de organizaciones con programas de RSE.

6. Bases teóricas

La presente investigación toma como base para su desarrollo algunos conceptos que tienen que ver con el tema de estudio, a saber; la Responsabilidad Social Empresarial, la reputación organizacional, el contrato social y el compromiso afectivo de los empleados.

Este apartado pretende hacer una conceptualización teórica que sirva de referencia para las conclusiones de la investigación. Hacer un repaso por los postulados más importantes de autores referentes en la materia es importante porque sienta una base conceptual que más adelante servirá de apoyo para el análisis de los resultados y su aplicación en otros contextos.

Como primer punto se abordará el tema central de la investigación; la RSE. Las múltiples definiciones que existen al respecto, sus dimensiones y características, entre otros aspectos que dan cuenta de su evolución a través del tiempo.

6.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

El término de Responsabilidad Social (RSE) posee varias definiciones, algunas de las más extendidas se exponen a continuación. Es necesario acotar que para esta investigación las siglas de RS (Responsabilidad Social) y RSC (Responsabilidad Social Corporativa) se unificarán bajo las siglas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial), con el objetivo de evitar confusiones en el desarrollo del presente trabajo:

“La responsabilidad social corporativa representa el compromiso con la idea de organización como conjunto de personas que interactúan en la sociedad, tanto desde el punto de vista de su propia composición elemental (suma de individuos

sociales) como desde la óptica de miembro integrante de un sistema social (empresa ciudadana), caracterizado por su contribución a la sociedad.” (MONEVA & LIZCANO, 2004)

Según el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo Español (2005) la RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés (stakeholders), responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se deriven de sus acciones.

“La responsabilidad es, en general, la obligación de justificar la propia actuación con respecto a criterios o reglas, además de la fiscalización de la misma y, en caso de juicio negativo, el deber y obligación de asumir la correspondiente sanción. Si la aplicamos en concreto al ámbito societario supone la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y morales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores, llamados “stakeholders”, es decir, grupos de interés con los que las empresas mantienen relaciones.” (CANEDA, 2008, pág. 33)

La Unión Europea trata también el tema de la RSE, el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, se refiere al tema de la siguiente manera: “Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

6.1.2 Características de la RSE

- Concilia los intereses empresariales con los valores y las demandas de la sociedad.

- Se relaciona con el «buen gobierno» y toma en consideración el impacto económico, ambiental y social de las decisiones de las organizaciones.
- Tiene una perspectiva voluntaria y más allá de las exigencias legales.
- Implica la creación de políticas y sistemas de gestión en tres ámbitos: económico, social y medio ambiental.

6.1.3. Dimensiones de la RSE

La RSE tiene que ver con muchos aspectos, tanto al interior como al exterior de las organizaciones. No es un tema aislado del contexto en el que se desenvuelven las empresas, al contrario, se desarrolla a partir de las características particulares del entorno.

El autor mexicano Juan Felipe Cajiga Calderón habla de las dimensiones de la RSE, en función de los diversos niveles de responsabilidad que tiene la organización con la sociedad en la que está inmersa:

La **dimensión económica interna** se enfoca en la “generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas”, considerando además de las condiciones del mercado, la equidad y la justicia. Lo que se espera de la empresa es que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).

“La **dimensión económica externa**, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.” (CAJIGA CALDERON)

El caso de la **dimensión social interna** involucra la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y su desarrollo integral.

La **dimensión sociocultural y política externa**, conlleva a la realización de acciones y aportaciones generadas por la organización y también por los gremios, que son seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que

permitan y favorezcan el desarrollo de las comunidades y unas condiciones de mercado favorables para el desarrollo del negocio.

De otro lado, la **dimensión ecológica interna**, está relacionada con la “responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.” (CAJIGA CALDERON)

La última de las dimensiones es la denominada **ecológica externa**, que incluye la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura.

Además de lo expuesto, existen numerosas posturas respecto de las dimensiones de la RSE. Entre las más populares han surgido cinco dimensiones con notable regularidad, a saber; las dimensiones ambientales, sociales, económicas, de grupos de interés y la voluntariedad.

La dimensión ambiental se refiere a las acciones de la organización, se centra en la protección del medio ambiente natural y la consideración de los aspectos medioambientales en las operaciones comerciales. La dimensión social incluye la preocupación por las comunidades y los individuos dentro de la sociedad. La dimensión económica se refiere a la contribución de las organizaciones para el desarrollo económico y la riqueza social. Por último, la dimensión “voluntariedad” destaca los esfuerzos organizativos relacionados con la RSE que van más allá de los requisitos legales mínimos.

La definición más común que incluye las cinco dimensiones define la RSE como "un concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores de manera voluntaria" (MUELLER, HATTRUP, SPIESS, & LIN HI, 2012|)

Otro autor que ha estudiado la RSE es Carrol, quien propone una definición en la que expresa cuatro dimensiones principales que caracterizan la responsabilidad que la empresa debe asumir ante la sociedad, y son:

- a) Económica. Es la responsabilidad de la empresa que se deriva del cumplimiento de su función tradicional, es decir, de la producción de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio determinado.
- b) Legal. Las actividades que las empresas desarrollan están sometidas a una serie de regulaciones que deben ser respetadas.

- c) Ética. Se refiere al conjunto de actividades y prácticas de las empresas que son juzgadas como correctas o incorrectas por la sociedad, aún sin estar escritas en la ley. (CARROL, 1999)

En línea con la tendencia mundial de organizaciones socialmente responsables, surgen los códigos de ética empresarial como resultado de numerosos cambios y tensiones sociales. La relación empresa – sociedad – Estado se configura de cierta manera de acuerdo con el contexto histórico, económico, cultural y social en el que se encuentre.

Adela Cortina afirma lo siguiente:

“La transparencia y la integridad son bienes públicos, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas, porque crean un espacio de confianza en lo que dicen políticos, empresas, organizaciones solidarias y otros agentes sociales; justamente son ellas, y no la corrupción, las que componen en la vida política y en la empresarial ese aceite de la confianza en las instituciones y en las personas, que engrasa los mecanismos sociales haciéndolos funcionar.” (CORTINA, 2002)

6.1.4. *Los stakeholders ¿quiénes son?*

Cualquier artículo académico actual que hable sobre RSE menciona en algún momento los *stakeholders*, pero ¿Qué son y cuándo entraron en escena?

La respuesta tiene que ver con R. Edward Freeman quien popularizó el concepto de *stakeholders* al establecer una relación entre esta teoría y la planeación estratégica, señalando que la misión o propósito de la empresa debe considerar estos grupos. Para el autor, *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa.

En castellano *stakeholders* significa “grupos de interés”. Aguirre y Pelekais explican que este término surge como un complemento al término *shareholder*, que traduce “accionista” (AGUIRRE & PELEKAIS, 2008). Así, las empresas dejaron de concebir a los accionistas como su único interés y suman a los clientes, trabajadores y la sociedad en general.

En su definición de RSE, el mexicano Cajiga Calderon incluye los *stakeholders*: la RSE es “la capacidad de entender y dar respuesta al conjunto de solicitudes que los diversos grupos que constituyen el entorno hacen a la empresa.” (CAJIGA CALDERON).

Pizzolante aporta algo más al concepto de “Grupos de Interés” incorporando en él otros públicos fuera de la empresa como: medios de comunicación, instituciones financieras, proveedores, sociedad en general, competidores, entre otros miembros que tienen tanto intereses en la empresa, como individuales, y que ésta última debe saber armonizar y alinear con sus actividades a fin de generar resultados óptimos que no interfieran negativamente en sus funciones. (PIZZOLANTE, 2008)

6.1.5. Iniciativas globales en materia de RSE

El afán de gobiernos y empresas por desarrollar programas y acciones en materia de RSE ha generado gran cantidad de iniciativas y políticas especializadas en el tema alrededor del mundo. Esto da cuenta de la relevancia que tiene la RSE en el contexto actual. El hecho de organizarse para conseguir objetivos comunes es un paso importante para generar un cambio de conciencia global en la materia.

a. Pacto Global

El Pacto Global es una iniciativa de Naciones Unidas destinada a promover la RSC y la ciudadanía corporativa, cuyo objetivo es contribuir a salvaguardar el crecimiento económico mediante la promoción de un conjunto de derechos o valores universales.



La idea de un Pacto Mundial (Global Compact) fue propuesta por primera vez en enero de 1999 por el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan. De esta manera, tuvo lugar un proyecto internacional con el objetivo de reunir empresas, organismos de diversos sectores, trabajadores y representantes de la sociedad civil para colectivamente promuevan el civismo empresarial contribuyan con el desarrollo de una economía mundial más sostenible e integradora.

Desde su lanzamiento en el año 2000, cientos de compañías y organizaciones se han adherido al Pacto Mundial, estando representado todos los sectores de actividad y continentes.

Este proyecto nació como un llamamiento a las empresas para que adoptasen nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente.

Estos nueve principios se agruparon en 3 grandes áreas:

Derechos Humanos

Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.

No ser cómplice de abusos de los derechos.

Ámbito laboral

Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.

Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.

Abolir cualquier forma de trabajo infantil.

Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio Ambiente

Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

Promover mayor responsabilidad medioambiental.

Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente. (FUERTES, IAMETTI, & GOYBURU, 2004)

A mediados de 2004, se creó un décimo principio de lucha contra la corrupción, apoyándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Además promueve la formulación anual de una Comunicación sobre el Progreso, que a partir de 2011 cuenta con un sistema de diferenciación según los niveles de avance que muestran las empresas.

El Pacto Global es de adherencia voluntaria. “Su objetivo es que las empresas formen parte de la solución de los problemas generados por la globalización actual mediante el ejercicio continuo y permanente de la responsabilidad social empresarial.” (FUERTES, IAMETTI, & GOYBURU, 2004)

Las empresas firmantes del Pacto se comprometen a publicar anualmente un Informe de Progreso. Para tratar de impulsar los comportamientos coherentes con los diez Principios, la oficina del Pacto Global en Nueva York ha establecido la norma de que aquellas empresas que pasados dos años no envíen su Informe de Progreso a la oficina del Pacto en las Naciones Unidas pasarán a la categoría de “*Non communicating*” (sin comunicación), incluyéndoles en una lista pública específica.

b. Global Reporting Initiative



Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones.” En 2010 su base de datos registró cerca de 1800 utilizando sus lineamientos, teniendo un 22% de crecimiento con respecto al año anterior. (COMUNICARSE, 2012)

Fue creada en 1997 por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). Su primera versión surgió en el 2000, la segunda en el 2002 y la tercera en el 2006.

El GRI sirve a las empresas para decidir qué se debe incluir en sus informes y qué ayudará a los stakeholders a interpretarlos y efectuar comparaciones. Las directrices también pueden ser aplicadas por otras organizaciones como organismos públicos o entidades sin ánimo de lucro.

Además de las Directrices, GRI elabora otros tres tipos de documentos que las completan:

1. Complementos sensoriales, para los sectores se enfrentan a problemas distintos en cuanto a su sostenibilidad, con esto se trata de facilitar y adaptar para cada caso la aplicación de las directrices GRI.
2. Documentos guías para asuntos concretos sobre temas como la diversidad o la productividad, que ayudan a las empresas a la hora de organizar y preparar la información recogida en las directrices
3. Protocolos técnicos, que proporcionan métodos de medida y procesos a seguir en la elaboración de los indicadores utilizados en las directrices.

Las Directrices engloban once principios generales que deben inspirar y presidir el proceso de elaboración de los informes. Dichos principios tienen la finalidad de garantizar que los informes presenten un estado equilibrado de los resultados económicos, medioambientales y sociales de las empresas, que facilitan su comparación en tiempo y entre organizaciones y que están enfocados en el tratamiento de aquellos asuntos que son de interés para los *stakeholders*.

Los principios son:

1. Transparencia.

2. Naturaleza integradora.
3. Carácter auditable.
4. Amplitud de contenido.
5. Relevancia.
6. Contexto de sostenibilidad.
7. Exactitud.
8. Neutralidad.
9. Comparabilidad.
10. Claridad.
11. Oportunidad.

Actualmente GRI está trabajando en el documento final de las directrices G4, con la cual afronta el reto de elaborar un nuevo estándar que asuma también el informe integrado y la gestión responsable de la cadena de suministro.

c. ISO 26000



“La Norma ISO 26000 es una ‘guía’ no certificable de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) que provee orientación para la adopción de buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social (RS).” (COMUNICARSE, 2012)

Para la elaboración de esta norma ISO introdujo un enfoque innovador (multistakeholder), que pretendía asegurar que la norma a desarrollar se beneficiase con el aporte de todos aquellos seriamente interesados en la RS. El enfoque consistió en favorecer durante todo el proceso la representación equilibrada de seis categorías designadas como partes interesadas / *stakeholdersgroups*:

1. Consumidores
2. Gobierno
3. Industria
4. ONGs
5. Trabajo
6. Servicios, apoyo, investigación, organismos nacionales de normalización y otros.

Las 7 materias fundamentales fijadas por la ISO 26000 son: gobernanza organizacional, Derechos Humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas operacionales limpias, asuntos relacionados con los consumidores e implicación y desarrollo de la comunidad.

d. Cumbres de la Tierra

Se denomina así a las conferencias de la Organización de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. “Son un esfuerzo masivo por reconciliar el impacto de las actividades socio-económicas humanas en el medio ambiente y viceversa.” (COMUNICARSE, 2012)

Las Cumbres de la Tierra tuvieron lugar en:

- ✓ Estocolmo del 5 al 16 de junio de 1972.
- ✓ Río de Janeiro del 2 al 13 de junio de 1992.
- ✓ Johannesburgo del 23 de agosto al 5 de septiembre del 2002.

En junio de 2012 se celebró en Río de Janeiro la Conferencia de desarrollo sostenible Río+20, con la participación de 193 delegaciones de los países miembros. Aquí los foros oficiales tuvieron como temas centrales la construcción de una economía ecológica para lograr el desarrollo sostenible y vencer la pobreza. Este evento se vio envuelto en una controversia, dado que el documento final que se redactó fue criticado desde diversos sectores; “las críticas se referían a la falta de objetivos y metas cuantificables, como también a la retirada del borrador original de los capítulos que se habían revelado conflictivos.” (GOSMAN, 2012)

e. Instituto ETHOS



Es una organización sin fines de lucro creada por un grupo de ejecutivos y empresarios del sector privado en el año 1998 en Brasil. “Tiene la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa.” (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2005)

En el año 2000 ETHOS lanzó un marco de indicadores de RSE que sirvieron de modelo para otras organizaciones en Latinoamérica. Según el manual, los indicadores que el Instituto Ethos define son los siguientes, divididos por temas:

- ✓ Valores, transparencia y gobernabilidad:
 - Compromisos éticos
 - Arraigo en la cultura organizacional
 - Gobernabilidad corporativa

- Diálogo con los *stakeholders*.
 - Relaciones con la competencia
 - Balance social
- ✓ Público interno:
 - Relaciones con los sindicatos
 - Gestión participativa
 - Compromiso con el futuro de los niños
 - Valoración de la diversidad
 - Política de remuneración, beneficios y carrera
 - Atención a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo
 - Compromiso con el desarrollo profesional y el empleo
 - Comportamiento frente a las desincorporaciones
 - Preparación para la jubilación
- ✓ Medio ambiente:
 - Compromiso de la empresa con la causa ambiental
 - Educación y creación de conciencia ambiental
 - Gerencia del impacto sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios
 - Control de entradas y salidas de materiales en la empresa
- ✓ Proveedores:
 - Criterios de selección y evaluación de proveedores
 - Trabajo infantil en la cadena productiva
 - Trabajo forzado o análogo al esclavo en la cadena productiva
 - Relaciones con trabajadores (servicios de terceros)
 - Apoyo al desarrollo de los proveedores
- ✓ Consumidores/clientes:
 - Política de comunicación comercial
 - Excelencia en la atención
 - Conocimiento y administración de los daños potenciales de los productos y servicios
- ✓ Comunidad:
 - Administración del impacto de la empresa en la comunidad de entorno inmediato
 - Relaciones con organizaciones locales
 - Financiamiento de la acción social
 - Compenetración de la empresa con la acción social

- Estrategias de actuación en el área social
 - Reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados
- ✓ Gobierno y sociedad
- Contribuciones para campañas políticas
 - Prácticas anticorrupción y soborno
 - Liderazgo e influencia social
 - Participación en proyectos sociales gubernamentales

f. La OIT (Organización Internacional del Trabajo)



Es un organismo especializado de la Naciones Unidas, que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos. Fue creada en 1919, fruto del Tratado de Versalles, el cual dio origen a la Sociedad de Naciones; y en 1946 se convirtió en el primero organismo especializado de la ONU.

La OIT formula convenios y recomendaciones internacionales de trabajo, por los que se fijan unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales: como libertad sindical, derecho de sindicación, derecho de negociación colectiva, abolición del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y de trato, y otras normas por las que se regulan condiciones que abarcan todo el espectro de cuestiones relacionadas con el trabajo.

Su estructura ejecutiva se basa en un sistema tripartito -estados miembros, agrupaciones empresariales (empleadores) y organizaciones sindicales (trabajadores)- que en igualdad de condiciones tratan de alcanzar el consenso en la redacción de sus documentos -Convenios y Recomendaciones- que luego trasladan a las administraciones de los países para su seguimiento.

6.1.6. RSE y el Buen Gobierno Corporativo

La aplicación y gestión de buenas prácticas de Responsabilidad Social es sinónimo de un buen gobierno corporativo. La RSE define las reglas y las prácticas que gobiernan las relaciones entre directivos, accionistas y empleados de la empresa, así como su interacción con las comunidades locales. Asegura transparencia, equidad y rendición de cuentas, ya que

el gobierno corporativo es un prerrequisito que genera el buen funcionamiento de las instituciones del mercado, permitiéndole obtener mayor financiamiento externo y aumentar su crecimiento económico.

Desde el punto de vista jurídico un buen Gobierno Corporativo (GC) comprende la publicación y la información a los accionistas de las decisiones relevantes que los directivos toman en el seno de la empresa; los derechos de los accionistas ejercidos a través de su poder de voto (derecho político); la regulación del funcionamiento de las juntas de accionistas y del consejo de administración, y los procedimientos para la toma de decisiones; su objeto social; las relaciones del socio con la empresa (derecho y obligaciones); la forma de liquidación o disolución de la misma. (AMABILE, 1998)

Desde esta mirada el buen GC engloba una multitud de aspectos relativos a la empresa, como sociedad o persona jurídica. Sin embargo, un buen GC no debe analizarse únicamente desde el punto de vista jurídico; puesto que trasciende este ámbito. Es un campo empresarial multidisciplinar cuya definición y alcance depende del paradigma desde el cual se aborda. (GARALDA, 2006)

6.1.6.1. *La Inversión Socialmente Responsable (IRS)*

La IRS consiste en el proceso de inversión que considera las consecuencias sociales y medioambientales, tanto positivas como negativas, dentro de un contexto de riguroso análisis financiero. Así pues, determinados valores y preocupaciones sociales a jugar un papel destacado a la hora de tomar una decisión de inversión. “Los inversores que aplican un modelo de inversión responsable tratan de maximizar las rentabilidades a largo plazo, mientras buscan oportunidades a corto plazo en materia de ahorro de costes y de diferenciación comercial.” (PwC; ASCRI, 2012)

La Organización de Naciones Unidas desarrolló un modelo de siete Principios para la Inversión Responsable, denominado PRI por sus siglas en inglés (Principles for Responsible Investment) con el objetivo de desarrollar un modelo de buenas prácticas en materia de inversión que las empresas en el mundo pudieran replicar. “Los Principios incluyen criterios ambientales, sociales y de gobernanza empresarial, y proporcionan un marco estructural para lograr mejores rendimientos a largo plazo de las inversiones y un mayor número de mercados sustentables.” (Organización de Naciones Unidas - Global Compact - UNEP, 2006)

Es un hecho que el número de empresas socialmente responsables es cada vez mayor. Son estas organizaciones quienes están integrando los aspectos de la sostenibilidad como parte fundamental de sus actividades de negocio. La pregunta que surge al respecto es ¿por qué? La respuesta está en el análisis del contexto actual. “Nunca antes las empresas

habían tenido un alcance y una influencia tan importantes como en la actualidad. Esta tendencia se ha visto impulsada por la búsqueda de oportunidades comerciales: mano de obra y recursos nuevos y más económicos, o nuevos mercados y ámbitos de servicio (por ejemplo, en la prestación de servicios tradicionalmente públicos)” (PwC; ASCRI, 2012).

Las nuevas oportunidades que tienen las organizaciones traen consigo vulnerabilidades y responsabilidades importantes ¿qué impacto tiene un aumento de las ventas de un producto en la salud de la sociedad y en el medio ambiente del planeta? Los avances producidos en las comunicaciones mundiales han originado una mayor sensibilización de los clientes, activistas y reguladores acerca de estas cuestiones. Las compañías y los inversores ya no pueden hacer oídos sordos a lo que sucede con sus operaciones en el extranjero y en el conjunto de la cadena de valor.

Un ejemplo actual que puede ilustrar la relevancia de vigilar responsablemente la cadena de valor del desarrollo de productos y servicios y la presión que ejercen los consumidores a través de las redes sociales y los medios de comunicación es lo ocurrido con el trágico derrumbe en un complejo de fabricación textil en Bangladesh en abril de 2013². El número de fallecidos superó los 600³, y el escándalo se hizo mayor cuando empezaron a salir a la luz detalles escabrosos acerca de las inadecuadas condiciones en las que se encontraban los trabajadores, las jornadas de trabajo y los bajísimos salarios que percibían. El foco de los medios se centró en las empresas que compraban estos textiles y su responsabilidad en la tragedia.

“La dimensión y las causas de la tragedia han provocado las protestas de activistas de todo el mundo, que apuntan a las multinacionales de la moda que encargan productos made in Bangladesh a factorías como la derrumbada. El Corte Inglés confirmó en una nota que se han producido "un número reducido de prendas" en una de las cuatro fábricas del edificio. La empresa española explicó que la "fábrica había pasado una auditoría social en el marco de BSCI" y atribuye a las autoridades locales la responsabilidad de las inspecciones técnicas de los edificios. Otras grandes empresas, como la británica Primark, la canadiense Loblaw y la danesa Group PWT admitieron que en el edificio derrumbado se elaboraban sus encargos.” (AGENCIA EFE, 2013)

Este hecho provocó que muchas de las compañías que fabrican en Bangladesh tuvieran que revisar sus procesos productivos para dar explicaciones al mundo. Lo que demuestra la importancia de hacer inversiones responsables.

Los principios de la ONU para la Inversión Responsable son los siguientes:

² Agencia EFE. 25 de abril de 2013. 243 muertos en el siniestro en una fábrica textil de Bangladesh. Diario El País Internacional. Obtenido el 9 de mayo de 2013.

³ Agencia EFE. 5 de mayo de 2013. El número de fallecidos en el derrumbe de Bangladesh supera los 600. Diario El País Internacional. Obtenido el 9 de mayo de 2013.

1. Incorporaremos las cuestiones ASG (Ambientales, Sociales y de buen Gobierno) en nuestros procesos de análisis y de adopción de decisiones en materia de inversiones.
2. Seremos propietarios de bienes activos e incorporaremos las cuestiones ASG a nuestras prácticas y políticas.
3. Pediremos a las entidades en que invirtamos que publiquen las informaciones apropiadas sobre las cuestiones ASG.
4. Promoveremos la aceptación y aplicación de los Principios en la comunidad global de la inversión.
5. Colaboraremos para mejorar nuestra eficacia en la aplicación de los Principios.
6. Informaremos sobre nuestras actividades y progresos en la aplicación de los Principios.

“Los Principios de Inversión Responsable que nacieron al amparo del programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP por sus siglas en inglés) y del Pacto Mundial han demostrado ser un catalizador para fomentar y promover las mejores prácticas medioambientales y de sostenibilidad en las operaciones de entidades financieras.” (SOCIAL INVESTMENT FORUM, 2012)

6.1.6.2. El Código de Buen Gobierno Corporativo

Una de las tareas fundamentales del máximo órgano de gobierno de una empresa es asegurarse de que todos los integrantes de la misma se comportan de la forma apropiada. “Un Código de Gobierno Corporativo es un conjunto de principios no obligatorios, estándares o buenas prácticas, formulados por un determinado colectivo y relacionados con el gobierno interno de las organizaciones.” (WEIL, GOSTHAL, & MANGES, 2002)

El papel del denominado Gobierno Corporativo o Gobierno de las empresas, ha adquirido gran relevancia en las últimas décadas en el plano internacional. Los distintos escándalos financieros que han tenido lugar en los últimos años (Lehman Brothers, Enron, Parmalat, Tyco, WorldCom, Madoff, AIG, entre otros), han generado una creciente preocupación en esta área, que desencadenó en el desarrollo de diversas recomendaciones y regulaciones sobre Gobierno Corporativo que se han plasmado en distintos informes en el contexto global.

Cada uno de los códigos existentes en los diferentes países tiene características propias, pero existen recomendaciones comunes en la mayoría de ellos. “En muchos se recomienda que se incluya un número determinado de consejeros externos para garantizar la independencia de los órganos de gobierno, que el tamaño del Consejo no sea demasiado grande, que las remuneraciones de los directivos no sean fijas sino que estén en relación con los rendimientos de los accionistas, que el rol del Presidente y del CEO (Chief Executive

Officer) recaiga en personas distintas, etc.” (FERRUZ AGUDO, MARCO SANJUÁN, & ACERO FRAILE, 2010)

En línea con lo mencionado anteriormente, las principales divergencias que existen entre los diversos códigos son: (GREGORY & SIMMELKJAER, 2002)

- Grado de representatividad de los trabajadores en las empresas.
- Difusión de la composición de los órganos de gobierno.
- Estructura de gobierno con delegaciones y responsabilidades.
- Comisiones de gobierno (auditoria, remuneración y nombramientos).
- Protección igualitaria de los derechos de los accionistas y mecanismos de participación.
- Liderazgo e independencia del órgano supervisor.

En términos generales los Códigos de Buen Gobierno dictan recomendaciones voluntarias a seguir por las empresas sobre la base de un “cumplir o explicar”, salvo en el caso de Alemania, Reino Unido e Italia donde se exige el cumplimiento de sus recomendaciones. Además, se circunscriben, al menos en sus inicios, al ámbito de la autorregulación, aunque instan a los poderes públicos a hacer el uso que consideren oportuno de las recomendaciones contenidas en este informe, formulando las propuestas legislativas o reglamentarias que estimen convenientes.

6.1.7. RSE en la cadena de valor

“La cadena de valor es un método de análisis para examinar sistemáticamente todas las actividades del desempeño de una compañía”. (ACCIÓN RSE, 2011) El concepto fue acuñado por Michael Porter en su libro “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, publicado en 1985.

La globalización de la economía y de los medios de comunicación hizo que las empresas estén cada vez más involucradas en una compleja red de cadenas internacionales de proveedores y clientes. Paralelamente, las empresas compradoras son consideradas responsables de los problemas ambientales y sociales de sus productos, aunque no sean causados por ellas sino por sus proveedores. En respuesta a estas demandas de responsabilidad, las empresas se ven obligadas a integrar las normas ambientales y sociales en su gestión del abastecimiento.

Las regulaciones gubernamentales, locales y regionales en relación con la sostenibilidad de sus procesos productivos están aumentando. Este incremento de las regulaciones sociales y medioambientales afecta a la capacidad de las empresas para proveer y distribuir productos mundialmente. El incumplimiento de estas regulaciones implica costes;

sanciones, gastos legales, pérdida de productividad debido a inspecciones adicionales, posible cierre de las operaciones, y también tiene efectos sobre la reputación corporativa.

“En 1999 tuvo lugar el primer juicio contra las fábricas donde se explota al obrero empezó en Saipan. Entre los acusados estaban The Gap, Tomy Hilfiger, May Company, Levi Strauss & Co y Calvin Klein. De los 26 acusados, 23 empresas llegaron a un acuerdo de pagar una suma, y confirmaron que permitirían la monitorización independiente en las fábricas.” (STRANDBERG, 2010)

6.1.8. RSE en Argentina

En la escena local la relación entre empresa y sociedad como área de trabajo en la definición de políticas empresariales es relativamente reciente.

Es necesario tener en cuenta el contexto histórico, social y económico del país para tener un acercamiento un poco más preciso al tema. Durante los noventa, grandes transformaciones tuvieron lugar en América Latina. “Argentina, en particular, comenzó a implementar políticas económicas más abiertas y liberales a las aplicadas por los gobiernos precedentes” (PALADINO & MOHAN, TENDENCIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA, 202) A pesar de esta tendencia, en 1998, el país vivió en un proceso de deterioro que desembocó en una crisis de enormes dimensiones en 2002.

“Los años noventa marcaron cambios estructurales que afectaron a las empresas, como por ejemplo el ingreso de capitales extranjeros o la privatización de empresas públicas y bancos, entre otros. Esta década fue también importante para el desarrollo del Tercer Sector en Argentina, tanto para las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) como para las fundaciones empresarias que alcanzaron mayor volumen y visibilidad.” (PALADINO & MOHAN, TENDENCIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA, 202)

De acuerdo con el informe de la empresa ComunicaRSE, acerca de la gestión de la RSE en el país, cada vez son más las empresas que incorporan actividades vinculadas con este tema. “Se trata de un ámbito nuevo, en el que no se ha consolidado aún un modelo único e indiscutido de gestión y sobre el que todavía hay escasa producción y formación académica” (COMUNICARSE, 2008)

De este estudio se desprendieron los siguientes resultados:

- Solo el 27% de las empresas tenía un área de gestión especializada en RSE, bajo esa denominación.

- Casi el 60% atendía estos temas desde áreas vinculadas a la Comunicación o las Relaciones Institucionales.
- Dentro del área trabajan entre 3 y 5 personas, la mayoría mujeres y con formación en Comunicación y estudios de postgrado en la misma temática.
- En cuanto a su estructura, la tendencia marcaba que el área de RSE se convertiría en una gerencia específica.

Se desarrolló una tendencia de crear áreas y gerencias específicas de RSE a la que se sumaron algunas empresas. “Una de las primeras fue la tabacalera *Nobleza Piccardo* que en 2002 creó la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa, a cargo de la realización de su Balance Social” (COMUNICARSE, 2012)

Tiempo después se empezó a hablar de la necesidad de integrar la RSE en el resto de la empresa para que pudiera garantizarse una inserción estratégica que fuera más allá de lo filantrópico, se desató el surgimiento de los órganos colegiados más amplios y representativos bajo la forma de Comités de RSE, generalmente presididos por el CEO. Esto marca una gran diferencia a la hora de analizar la importancia que las organizaciones otorgan a la RSE.

Argentina se ha unido a iniciativas globales en materia de RSE. En 2003 se lanzó el Pacto Global en el país y en 2005 se oficializó a partir de la conformación de un cuerpo de gobierno. En la actualidad hay más de 350 empresas locales que adhirieron a esta iniciativa de las Naciones Unidas que provee un marco general para fomentar el crecimiento sustentable y la responsabilidad cívica de empresas comprometidas y creativas.

En otro sentido, la República Argentina participó activamente a lo largo del proceso internacional de desarrollo de la ISO 26000. “Hacia fines del año 2004, IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) en su carácter de Organismo Nacional de Normalización miembro de ISO, reconoció la importancia de la participación activa del país en el proceso de elaboración de la norma internacional en responsabilidad social.” (ROSENFELD, 2012)

Una vez publicada la Norma Internacional ISO 26000:2010 – Guía de responsabilidad social, en concordancia con lo recomendado a nivel internacional por ISO, el Comité Espejo Local avanzó en la conformación del nuevo Comité de Expertos Post-publicación.

En el mes de octubre de 2010 el mismo decidió iniciar el proceso de adopción de la norma ISO 26000:2010 como norma nacional. (ROSENFELD, 2012)

La RSE se consolidó en el país de una manera ligada a las crisis económicas y por lo tanto, muy relacionada con la ayuda social; hoy su concepto parece haber virado hacia lo

más estratégico de la compañía: el respeto hacia los grupos de interés y la sustentabilidad de los negocios. Una investigación sobre el tema realizada por IDEA en 2003 mostró que la gestión de la RSE en las empresas resultó ser casi en forma unánime un asunto del área de relaciones externas e institucionales.

De acuerdo con los resultados de Tercera Encuesta sobre Desarrollo Sostenible en el Sector Privado en Argentina de la consultora PwC (PwC, 2011), el 94% de las compañías participantes manifiesta que contar con una estrategia de sostenibilidad es un requisito de competitividad. De ese total, un 60% declara que es imprescindible, mientras que un 34% afirma que si bien es necesaria, no es fundamental ni urgente. Este resultado está en la misma línea de las tendencias globales, que ven la sostenibilidad como necesaria para ser competitivo en el mercado actual.

La encuesta de PwC refleja la manera cómo los empresarios del sector privado en el país perciben la Responsabilidad Social y los beneficios de su gestión. Es destacable que el 56% de los encuestados ubicaron la RSE como uno de los cinco temas prioritarios en su agenda. “No obstante, a la hora de evaluar el nivel de relevancia que se le otorga a este tema en las empresas en general, sólo el 16% estimó que ubican este tema en este rango de prioridades.” (PwC, 2011)

El futuro de la RSE en Argentina parece promisorio en materia de compromiso del sector privado. El 86% de las empresas encuestadas por PwC declaró que su compromiso en la gestión de sostenibilidad aumentó en los últimos dos años, y el 54% clasificó a dicho incremento como significativo. Al mismo tiempo, declararon su compromiso aumentará en los dos años próximos.

6.1.9. La RSE y los Recursos Humanos

La RSE avanzó hacia su madurez conceptual y terminó de definir la esfera de su influencia cuando desde diversos ámbitos se alertó sobre la necesidad de incluir a todos los grupos de interés de la empresa dentro de su estrategia, privilegiando, incluso, a los propios empleados o público interno como un grupo de interés primario clave para la consecución de los objetivos de la empresa.

Esta visión superadora y evolucionista procuró llevar a la RSE más allá de la dimensión filantrópica y de buenos vínculos con la comunidad que la caracterizó unívocamente en sus inicios. La inclinó hacia una mirada más retrospectiva que la obligó a equilibrar la tensión entre el “afuera” y el adentro”.

Uno de los problemas más importantes a los que se debe enfrentar una empresa es atraer trabajadores cualificados y lograr que permanezcan fieles en su servicio. Dentro de este planteamiento todas aquellas medidas que influyan positivamente en el aprendizaje de los trabajadores, la mejora de información, de responsabilidad, de equilibrio con la vida familiar, de igual retributiva y profesional así como la participación de beneficios, las practicas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias y la lucha contra la exclusión social previstos en la estrategia europea de empleo deben incluirse dentro del ámbito de la RSE en su dimensión interna.

Un estudio realizado por el Sustainability Assett Management en 2003⁴ demostró que existe una correlación positiva entre la gestión del capital humano y un buen desempeño económico de la empresa. Las compañías que se destacan por una gestión responsable de sus recursos humanos logran reducir costos asociados a riesgos, promueven la innovación, retienen a los mejores talentos y se convierten en los lugares para trabajar más atractivos para los mejores empleados del mercado.

La nueva orientación de las actividades internas que deben ser gestionadas por parte de los responsables de Recursos Humanos no sólo resulta inevitable dadas sus implicaciones tanto internas como externas; también exige por parte de las unidades de gestión de personas su asimilación y puesta en marcha, implicando por ello una serie de consecuencias.

“La imbricación de la gestión de los recursos humanos dentro de las estrategias de RSE ha sido un proceso paulatino pero incesante. Las prácticas de RSE han impuesto una novedosa agenda de temas dentro de los RRHH, que las empresas van incorporando a su gestión a medida que avanzan en la instauración de una cultura responsable en los negocios.” (COMUNICARSE, 2011)

Los temas a los que se refiere la investigación de COMUNICARSE, tienen que ver con las siguientes prácticas:

- **Diversidad en la empresa:** que de acuerdo con la Unión Europea, “implica un tratamiento equitativo en referencia al acceso al empleo u ocupación (incluyendo la

⁴ El estudio se denominó “Valuing and promoting sustainable business an investor prospective”. El Sustainability Assett Management es un instituto suizo dedicado a la investigación de sustentabilidad en el mundo.

promoción, el entrenamiento vocacional, las condiciones de empleo y la pertenencia a ciertas organizaciones) a todas las empresas, más allá de su origen étnico o racial, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual.”

El Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (IEGD) entiende por Diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal. Hay diversidades visibles y diversidades no visibles que deben gestionarse para potenciar su contribución y reducir conflictos.

Siguiendo a Cox, “la diversidad se producirá en la empresa cuando las características socioculturales que definen a la sociedad en la que dicha organización actúa, se reflejan en la plantilla de trabajadores. (COX, 1994)

Los beneficios de la gestión de la diversidad cultural, por ejemplo, son objeto de debate en la actualidad. Algunos autores hablan de una relación positiva entre la diversidad y los desempeños y resultados (FINKLESTEIN & HAMBRICK, 1996), otros no han encontrado ninguna relación (JACKSON, 1992) (JEHN, NORTHCRAFT, & NEALE, 1999)

Según el estudio “Los costes y beneficios de la diversidad” desarrollado por el (IEGD), introducir leyes a favor de la **no discriminación** en las empresas ya no es sólo una cuestión de principios sino también de negocios. Una amplia mayoría de las empresas que formaron parte de la muestra del estudio afirmaron que las políticas de diversidad representaron beneficios reputacionales, de retención de talento y de motivación para el personal.

En su informe de Desarrollo Mundial 2012 el Banco Mundial concluye que la igualdad de género es determinante en el desarrollo económico de los pueblos. La aspiración legítima a la igualdad configura uno de los retos más propios y sustanciales de los seres humanos y por ello las sociedades y el propio estado tienen que garantizar su fundamento jurídico y político. A ello tampoco pueden ser ajenas las empresas como una parte más del entramado social y económico. En la sociedad hay colectivos que suelen ser discriminados por cuestiones variadas tales como el género, la raza, la edad, las condiciones socioeconómicas, etc. Sabiendo de estas dificultades, hay empresas que diseñan políticas dirigidas explícitamente a

integrarlos en el mercado laboral como una forma de generar un ambiente de trabajo inclusivo.

“Las políticas y procedimientos que se ponen en práctica al momento de elegir a las personas que formarán parte de una empresa reflejan claramente su nivel de compromiso en la promoción de un ambiente laboral diverso e inclusivo.” (COMUNICARSE, 2011)

- **Conciliación de vida personal y laboral:** Este tema ha cobrado especial importancia en los últimos años. Es una reacción frente a una excesiva orientación al logro de objetivos profesionales en detrimento de la satisfacción de otras necesidades de la persona. “Las medidas al respecto pueden ser brindar prestaciones económicas extraordinarias, dar al empleado servicios asistenciales extraordinarios y poner en marcha planes de flexibilidad de jornada laboral.” (COMUNICARSE, 2011)

Los departamentos de Recursos Humanos han desarrollado prácticas conciliadoras para facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, algunas de ellas son:

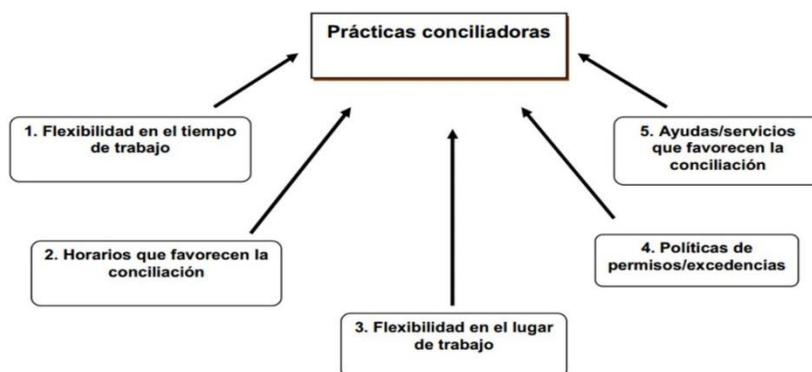


Gráfico 3: Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Universidad Complutense de Madrid. Cuadernos de Trabajo.

Otra de las herramientas conciliadoras es el trabajo a distancia o desde el hogar. Se denomina teletrabajo. “Un *teletrabajador* es una persona que desempeña un trabajo para una compañía, bajo contrato directo o indirecto, fuera del local de la empresa, por remuneración, que resulta en la provisión de un producto o de un servicio como especificado por el empleador independientemente de quién provea el equipo, materiales u otros insumos utilizados.” (COMUNICARSE, 2011)

- **Salud y seguridad en el lugar de trabajo:** El cuidado en la salud y la prevención de riesgos laborales vistos desde la perspectiva de la RSE deben complementar la normativa que exista al respecto, de tal manera que no se convierta en el mero cumplir de los preceptos legales, sino que trascienda.

En la actualidad, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo se han estimado como un reto así como el descenso de los accidentes de trabajo, la expresión más traumática del interés de este tipo de cuestiones suscita en numerosas ocasiones entre las empresas una conquista obligada.

La Organización Mundial de Salud (OMS) planteó en 1998 en su declaración sobre salud en el trabajo en el siglo XXI, que “el accidente laboral afecta no únicamente a la propia higiene social, sino también implica a la productividad y la calidad de todo sistema productivo, además, supone un trauma y una desgracia para el conjunto de aquellos trabajadores que se ven afectados por este tipo de incidencias.”

En el año 1999 el foro Europeo de Accidentes de Trabajo que se celebró en Zúrich abordó la necesidad de aumentar los criterios de responsabilidad sobre las empresas haciendo que estas asumieran costes específicos en función del número de siniestros.

Los programas de salud en la empresa contribuyen a mejorar sensiblemente la calidad de vida de los empleados y tienen consecuencias positivas en la moral y en la productividad, reportando grandes beneficios para las empresas. Estos programas incluyen acciones sobre alimentación sana, actividad física, hábitos saludables dentro y fuera del trabajo, hasta chequeos médicos periódicos a cargo de la empresa.

- **Programas de voluntariado corporativo:** Points of Light, fundación norteamericana especializada en voluntariado, define el voluntariado corporativo como “cualquier medio formal u organizado utilizado por una compañía para animar y apoyar a sus empleados y jubilados a ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de su comunidad” (POINTS OF LIGHT FOUNDATION, 1996)

El objetivo de los programas de voluntariado corporativo es potenciar el impacto positivo de la empresa en la comunidad a través de las capacidades profesionales y humanas de sus miembros.

El experto en voluntariado corporativo, Kerry K. Allen, presidente del IAVE (International Association for Volunteer Effort) identificó 5 tipos de programas clásicos desarrollados en este ámbito (INSTITUTO ETHOS, 2004):

- i. **Matching individual:** Algunas empresas crean estructuras internas, dedicadas a hacer coincidir a cada empleado con trabajos específicos que requieren realizarse en una organización sin fines de lucro.
 - ii. **Proyectos grupales:** Es uno de los programas que otorga mayor visibilidad a la empresa, los proyectos grupales ofrecen una manera eficaz de focalizarse en proyectos específicos de corto plazo. Además, ofrece una mayor seguridad al trabajador que se decide a ser voluntario, ya que le brinda la oportunidad de trabajar junto a sus compañeros y amigos.
 - iii. **Tiempo libre:** En términos simples, significa permitir que los empleados involucrados en acciones de servicio a la comunidad, puedan tomar algunas horas de trabajo (rentadas) para realizar sus actividades voluntarias.
 - iv. **Personal en préstamo:** Una extensión natural de la categoría anterior. Significa “ofrecer” a los empleados -en préstamo- a una organización comunitaria para que colaboren en determinados proyectos por un período de tiempo que puede ir de una semana a varios meses. El funcionario puede desempeñarse como complemento de un staff existente para una iniciativa determinada.
 - v. **Permiso por servicio social:** Es un programa relativamente nuevo que implica liberar al empleado de sus responsabilidades de trabajo por un período de tiempo que puede ser hasta de un año. Durante este tiempo -aunque esto varía según la empresa- puede recibir salario completo, beneficios y garantía de retorno a su puesto (u otro similar) una vez finalizada la acción comunitaria.
- **Equidad salarial:** Las crisis económicas recientes pusieron en la picota la enorme brecha salarial que existe entre los salarios más altos y más bajos de las empresas. Así como las diferencias existentes en la remuneración de hombres y mujeres.

Según el estudio del Instituto de la Mujer “Diferencia y Discriminación Salarial” la diferencia salarial, también denominada brecha salarial o desigualdad salarial, se refiere a la brecha existente entre lo que cobran, de media, hombres y mujeres, esto es, la diferencia salarial se define como la distancia existente entre el salario masculino y el femenino.

En relación con los salarios, la OIT indica que los sueldos y las condiciones del trabajo ofrecidos en las multinacionales no deberían ser menos favorables que los ofrecidos en empresas del país donde se encuentran. Si una multinacional opera en un país en vías de desarrollo, las condiciones deberían ser, al menos, suficientes para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores y de sus familias, o deberían proporcionar las mejores condiciones posibles, en el marco de la política gubernamental.

Los planteamientos albergados en la RSE Interna convergen en el interés por el cuidado del recurso humano, entendido como elemento fundamental de las organizaciones. Esto supone una orientación que conecta con aspiraciones y esperanzas tanto de los ciudadanos como del conjunto de la sociedad y que tienen su correlato dentro de las organizaciones, por la lógica interacción que estas mantienen con la sociedad.

De esta manera, los departamentos de Recursos Humanos no pueden permanecer extraños a todas estas sensibilidades. Pero no sólo porque corresponda a su función la detección, retención y trato debido a los integrantes de las organizaciones; también aplica a su imagen y a su consideración tanto en su cercano mundo empresarial como ante el conjunto de la sociedad.

Más en concreto, los departamentos de Recursos Humanos no pueden conformarse sólo con la detección de estas nacientes preocupaciones que exigen, al menos, encauce. Bajo la perspectiva de una orientación eminentemente proactiva que corresponde a los nuevos tiempos, se ha de ir tanto a la evitación como a la resolución de las consecuencias que como modernos desafíos aglutinamos bajo la denominación de Responsabilidad Social Empresarial Interna.

Ante las nuevas demandas del mercado laboral actual, los departamentos de gestión de personas están llamados a ser los impulsores de buenas prácticas de RSE y a poner en marcha planes para hacer frente a los desafíos del contexto actual

6.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL COMPROMISO AFECTIVO Y LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

6.2.1. *El compromiso afectivo*

El compromiso afectivo es un factor fundamental a analizar en relación con la presente investigación. Este concepto hace referencia a la fuerza con que un individuo se identifica y está involucrado con su organización (ALLEN & MEYER, 1996) “Los empleados con altos niveles de compromiso se implican con los objetivos de la organización y actúan de forma consecuente, mejorando su desempeño y realizando conductas pro-sociales hacia sus colegas y la organización en su conjunto” (COPRANZANO & MITCHELL, 2005)

Ardichvili afirma que cuando el vínculo que une a los empleados con su organización es el compromiso afectivo, están dispuestos a realizar esfuerzos extra para actuar con ciudadanía compartiendo su conocimiento con sus compañeros. (ARDICHIVILI, 2008)

El compromiso de las personas con la organización para la que trabajan es un activo importante; puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Es por tanto, importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros.

Este elemento es importante para la investigación en la medida que es uno de los principales factores que se analizarán en relación con las prácticas de RSE. El objetivo es describir de qué manera las acciones de Responsabilidad Social que desarrollan las organizaciones impactan en el compromiso afectivo de los empleados. El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. “El compromiso afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.” (CHIANG, NÚÑEZ, MARTÍN, & SALAZAR, 2010)

6.2.2. La reputación corporativa

Al igual que los conceptos de imagen e identidad corporativa, el de reputación corporativa también tiene múltiples definiciones y ha sido abordado desde diversas disciplinas. Por tal razón no existe un consenso respecto de su significado. A continuación una muestra de lo que diversos autores han definido como reputación corporativa:

Autor	Definición
● Wartick (1992)	Agregación de las percepciones de cada uno de los participantes sobre cómo la organización responde y satisface las demandas y expectativas de los <i>stakeholders</i> de la organización.
● Fombrun & Van Riel (2002)	Representación colectiva de las acciones y los resultados pasados de la empresa que describe la habilidad de ésta para aportar valor a los distintos <i>stakeholders</i> internos o externos.
● Croft (2003)	Suma de los valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo.
● Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000)	Conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los <i>stakeholders</i> .
● Villafañe (2002)	Reconocimiento que los <i>stakeholders</i> de una organización hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado del cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general.
● Foro de Reputación Corporativa (2006)	Conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (<i>stakeholders</i>), tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Tabla I: Definiciones de reputación corporativa . Fuente: IE Business School – Foro de Reputación Corporativa. “REPUTACIÓN CORPORATIVA: Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales”.

Las definiciones anteriores, a pesar de su carácter heterogéneo, reconocen la reputación corporativa como un “intangible”⁵, que está basado en el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés e instituciones con las que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos.

En línea con estos argumentos, la reputación corporativa se considera una capacidad dinámica, que integra una serie de recursos que la empresa pone en juego, de modo que le

⁵ Según las normas internacionales de contabilidad, un activo intangible es aquel que carece de propiedades físicas. (FAS 142 Norma Internacional de contabilidad Financiera referente a activos intangibles y fondo de comercio)

permita crear una identidad empresarial que se pueda transmitir al exterior y difundir de modo interno (TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997).

“La reputación es el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa.” (MÍNGUEZ ARRANZ, 2000) Es así como los clientes, por ejemplo, tienen una estimación sobre la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa. Tal estimación influirá directamente sobre su precio en el mercado.

En lo que respecta a la materia de investigación del presente trabajo, es interesante analizar la reputación que tiene la empresa frente a su público interno, es decir, sus empleados. “Si una empresa es un lugar de trabajo apetecible, mayor será su capacidad para atraer y mantener gente con talento que estará incluso dispuesta a cobrar un poco menos, pues la diferencia se traduce en términos de reputación también para ellos”. (MÍNGUEZ ARRANZ, 2000)

Como ya se ha mencionado, el entorno empresarial actual se caracteriza por una demanda creciente de transparencia, ética y responsabilidad social, un acceso inmediato a la información vía internet y cadenas de suministro y producción cada vez más globalizadas. Lo que esto ha provocado es una creciente presión externa hacia las empresas, que están permanentemente en el punto de mira de sus *stakeholders*. A manera de ejemplo, se pueden analizar las crisis que han aflorado en el sector financiero internacional. Que sirvieron para probar que la confianza de los distintos grupos de interés, y del mercado en general, puede verse gravemente afectada por actos controvertidos (tanto si son meramente percibidos, como si son reales) y que “bajo determinadas circunstancias, una reputación corporativa bien construida puede destruirse en poco tiempo.” (IE BUSINESS SCHOOL Y FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA, 2011)

De acuerdo con el informe del Foro de Reputación Corporativa en 2011, la gestión de la reputación se ha convertido en una de las mayores oportunidades de creación y protección de valor para las empresas. Igualmente, en la encuesta realizada en 2007 por PwC Global, el riesgo reputacional es reconocido como una de las mayores amenazas para el valor de mercado de una institución financiera.

El informe de Reputación Corporativa reconoce que una buena reputación corporativa puede ayudar a una empresa a:

- Facilitar la permanencia de las acciones en manos de los inversores y el deseo de nuevos inversores por adquirirlas.
- Despertar el deseo de los consumidores por comprar sus productos y lograr una mayor fidelidad.
- Desarrollar las relaciones con proveedores como “*partners*” a largo plazo.

- Influir en la actitud de los competidores.
- Lograr atención positiva de medios de comunicación.
- Motivar y mantener a los empleados.
- Disfrutar del beneficio de la duda, en caso de crisis, por parte de los *stakeholders*.

De la misma manera que se confunden los términos identidad e imagen corporativa, también se tienden a solapar y utilizar como sinónimos los conceptos de reputación e imagen corporativa, ya que cuando una empresa mantiene durante mucho tiempo una imagen positiva ante sus *stakeholders*, se acaba convirtiendo en una buena reputación.

Vicente Blanco, director de Eurotalent, opina al respecto que no debe confundirse la imagen corporativa, que no deja de ser una percepción y por tanto una figura, con la reputación corporativa, que es un "fondo" que hay que consolidar. La imagen corporativa es, o puede ser, algo superficial; la reputación es algo mucho más sólido, que se basa en los comportamientos de la empresa con todos los colectivos e instituciones que se relacionan con ella, desde sus empleados hasta la sociedad con la que convive. (BLANCO, 2010)

Por su parte, el catedrático Norberto Mínguez opina que "los conceptos de identidad e imagen corporativa son interdependientes; no hay imagen sin identidad, pues lo que se comunica no puede ser puro diseño, sino que ha de estar anclado necesariamente en la realidad; y al mismo tiempo, no hay representación posible de la identidad si no es a través de la imagen, que constituye su mejor expresión."

A partir de este pensamiento, Mínguez elabora una lista de componentes de la reputación corporativa.

6.2.2.1. Componentes de la reputación corporativa (MÍNGUEZ ARRANZ, 2000):

- a. *Reputación comercial*: Parte de la experiencia que tiene el cliente con los productos y servicios que comercializa la organización y su valoración de dicha experiencia. El concepto de cliente en este sentido abarca también a los intermediarios que hacen llegar los productos al consumidor final y a los proveedores de materiales o productos necesarios para el funcionamiento de una empresa.

La reputación comercial se verá afectada por los siguientes aspectos:

- Grado de satisfacción del cliente.
- Juicio sobre la calidad de los productos o servicios adquiridos.
- Grado de fidelidad hacia los productos o servicios de la compañía.
- Estimación de los puntos fuertes y débiles de la compañía.
- Grado de confianza y credibilidad de la compañía y de sus productos.

- Comparación con organizaciones competidoras del sector.
- b. *Reputación económico-financiera*: Determinada por el juicio que tienen de la compañía grandes inversores, pequeños accionistas, intermediarios financieros, entidades financieras, analistas financieros y prensa económica. Dicha reputación depende en última instancia de los siguientes factores:
- Credibilidad que inspira la compañía.
 - Sensación de seguridad y estabilidad.
 - Valoración de la volatilidad.
 - Valoración del endeudamiento.
 - Valoración de la rentabilidad.
 - Estimación de la calidad en la dirección de la empresa.
 - Percepción de perspectivas de crecimiento financiero y de negocio.
 - Valoración comparativa con otras empresas del sector.
- c. *Reputación interna*: Es la estimación que los empleados tienen de la empresa, de acuerdo al análisis que hacen sobre los atributos de su imagen organizacional.

La reputación interna está determinada por los siguientes factores:

- Valoración de las condiciones de trabajo.
 - Valoración del diálogo y la participación dentro de la organización.
 - Apreciación de la imagen organizacional.
 - Apreciación de valores internos.
 - Apreciación de la información interna.
 - Valoración de los productos y servicios de la compañía.
 - Valoración del funcionamiento de la organización.
 - Sentimiento de orgullo, confianza y seguridad en la organización.
 - Valoración comparativa con otras empresas del sector.
 - Evaluación de expectativas.
- d. *Reputación sectorial*: depende de la valoración que una organización merece a juicio de sus empresas competidoras.

Está determinada por:

- Estimación de las virtudes y los defectos de la organización.
- Estimación de su posición dentro del sector.
- Valoración de su capacidad de liderazgo.

- Perspectivas de desarrollo de la empresa.
 - Estimación de nivel de calidad en productos y/o servicios.
 - Estimación de nivel de calidad en la atención al cliente.
 - Estimación de nivel de calidad en la gestión.
 - Valoración del trato a los empleados.
 - Valoración de su nivel de innovación.
- e. *Reputación social*: “está conformada por los atributos de imagen que los distintos grupos sociales proyectan sobre ella y por la valoración que esos grupos hacen de dichos atributos.” (MÍNGUEZ ARRANZ, 2000) Dentro de este complejo entorno social se distinguen los siguientes subgrupos: comunidades locales, medios de comunicación, líderes de opinión, expertos, educadores, patronal del sector, sindicatos, asociaciones de consumidores, organizaciones ecologistas y público en general.

Los aspectos que conforman la reputación social son:

- Estimación del grado de concienciación social.
- Estimación del grado de responsabilidad social.
- Estimación del grado de preocupación por la comunidad local.
- Estimación del grado de contribución al desarrollo social.
- Valoración del respeto del medio ambiente

6.2.2.2. La reputación corporativa y la RSE

Es importante distinguir entre la reputación corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa. En ambos conceptos aparece la mención a los *stakeholders* como una variable crítica. La reputación corporativa se refiere a la opinión que los *stakeholders* tienen del comportamiento de la empresa hacia ellos. La responsabilidad social corporativa, por otra parte, tiene que ver con el comportamiento de la empresa con sus públicos de interés. (IE BUSINESS SCHOOL Y FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA, 2011)

La reputación corporativa es una consecuencia de las percepciones de los grupos de interés con los que se relaciona la empresa. Una consecuencia de cómo se comporta la empresa con ellos. Está en la mente de los *stakeholders*; es algo externo, la empresa puede intentar influir en ella, pero no puede controlarla. Sin embargo, esa opinión impacta en los resultados de la empresa, en la creación de valor, por lo que la gestión de la reputación debe tener un contenido estratégico.

La responsabilidad social corporativa, por otra parte, reside en la organización, en su comportamiento, en sus operaciones, es algo interno, que se deriva de los valores y compromisos asumidos en su planteamiento estratégico. De este modo nos encontramos con una única responsabilidad social corporativa, mientras que en la reputación corporativa, por tratarse de percepciones, pueden ser distintas entre los distintos *stakeholders*.

La RSE entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus *stakeholders* se supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa. (VILLAFANE, 2005)

En el artículo “Strategy and Society”, Michael Porter expone su perspectiva al respecto de la reputación y la RSE. Para Porter, “las empresas deberían incorporar el concepto de la responsabilidad social corporativa como una parte del marco que configura su visión estratégica y, de esta manera, verlo más como una oportunidad de innovar y de obtener ventajas competitivas, que como un coste, una limitación o un acto de filantropía o de caridad.(PORTER M. , 2006)

El debate respecto de la relación entre reputación corporativa y RSE está abierto. Artículos publicados hace poco, como “¿Qué hay en un nombre? Por qué las empresas deben preocuparse menos por su reputación” (SCHUMPETER, 2012) , la respuesta de Alberto Andreu: “Sobre Schumpeter⁶ y su (limitada) visión de la reputación de las empresas” y su secuela “La mala reputación de la reputación corporativa (a vueltas con Schumpeter y otros blogueros)” alimentan la discusión y la enriquecen.

La tesis fundamental de Schumpeter es que “la mejor estrategia es pensar menos en gestionar tu reputación y concentrarte más en proporcionar a tus clientes los mejores productos y servicios que puedas”, porque “si se hacen bien las cosas, los clientes dirán cosas estupendas de tus productos”. En contravía a este postulado sobresalen las palabras de Alberto Andreu, quien afirma que el error de Schumpeter “es equiparar Reputación a “Fancy Marketing” a Comunicación y a Relaciones Públicas”. Andreu afirma que el columnista de The Economist simplifica conceptos complejos y es víctima de lo que técnicamente se conoce como “efecto halo”⁷. (ANDREU, 2012)

⁶ Schumpeter es un seudónimo utilizado por el columnista del diario The Economist. No confundir con el economista autor del concepto de “destrucción creativa”: “renovación por eliminación de lo que no funciona.”

⁷ El “Efecto Halo”, descrito por el psicólogo Edward Lee Thorndike (1874-1949), se refiere a la tendencia natural que tenemos todos los seres humanos de formarnos una opinión sobre una persona (en este caso, sobre un concepto) en función de un rasgo de su personalidad que sobresalga o destaque especialmente sobre todos los demás.

Antonio Vives también hace un aporte al debate. Expone que “la reputación no es sinónimo de responsabilidad. No hay una relación directa entre responsabilidad y reputación. Pasa por la comunicación que se recibe de todas las partes involucradas y del procesamiento que de ella se haga. La empresa “gestiona” estas últimas partes a su conveniencia”. (VIVES, 2012)

Vives continúa diciendo, “el problema son las empresas que hacen de la reputación su fin. Son muchos los casos que podemos leer cotidianamente sobre “prácticas responsables” dirigidas a mejorar la reputación, donde la responsabilidad es secundaria. Vemos muchos casos en que se trata de explotar el efecto aureola vía filantropía o acción social que solo pueden ser justificadas como parte de la estrategia comunicacional de mejora de reputación y no como parte de la estrategia de negocios.”

- Marketing social no es igual que RSE

El Marketing es una de las áreas de la (VROOM, 1964) Economía de la Empresa que cada vez gana más importancia con la globalización de la economía, el comercio global, las alianzas estratégicas y la competencia internacional, todo ello resultante del cambio tecnológico, del poder entre fabricantes y comerciantes, de la lealtad de los consumidores y de la aceptación de los valores éticos y sociales. (EDVINSSON & SULLIVAN.)

El Marketing Social proviene del Marketing, siendo la definición comúnmente aceptada la propuesta por Kotler y Zaltman: “el marketing social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de productos, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing” (KOTLER & ZALTMAN, 1971).

Andreasen aclara que el Marketing Social no puede ser clasificado como una extensión no empresarial del Marketing, ya que las empresas también pueden ser agentes del Marketing Social (ANDREASEN, 1996), lo mismo que defiende Moliner, quien clarifica la diferencia entre el Marketing Social y la responsabilidad social del Marketing, condicionada a la ética de la conducta de los gestores del Marketing de las organizaciones. (MOLINER, 1998)

Los conceptos de Marketing Social y Responsabilidad Social Empresaria tienden a tratarse de la misma manera, pero no representan los mismos conceptos. Las principales diferencias radican en su naturaleza, origen y manera de gestionarse. El marketing social

nace en el seno de las ONG y las campañas gubernamentales para intentar cambiar actitudes sociales respecto de problemas como alcoholismo, planificación familiar, etc. No es sino hasta hace poco que comienza a integrarse formalmente a la dirección empresarial. La RSE como tal es un concepto empresarial por definición.

El marketing social establece estándares altos de calidad en sus productos y en el servicio que brinda a los consumidores. La calidad en los productos y en el servicio generará beneficios a corto y largo plazo; permitirá un mejor posicionamiento en la mente del consumidor, creará una imagen positiva y lealtad por parte de los clientes. (SAUCEDO SOTO, 2009)

La RSE es un concepto integrador, que pretende atravesar la organización y su manera de relacionarse con los diversos *stakeholders*, mientras que las empresas centradas en el Marketing Social tienen por objetivo mejorar la imagen que sus consumidores tienen de ellas a partir de la difusión de acciones de carácter social, patrocinios o filantropía.

6.3. El contrato psicológico

¿Por qué hablamos de contrato psicológico en una investigación sobre la RSE y su impacto en la reputación corporativa y el compromiso afectivo de los empleados? La respuesta apunta al lazo invisible que une los intereses de los miembros de la organización, algo que comparten, más allá del espacio físico en el que trabajan o el nombre de la empresa que los contrata. ¿Cómo percibe el empleado a la organización para la que trabaja? Eso es reputación, pero las bases de esa percepción y los acuerdos tácitos entre las partes que regulan las relaciones tienen que ver con el contrato psicológico.

Lo primero que hay que hacer es conceptualizar el término. Para Argyris, Levison y Schein, el contrato psicológico es “el intercambio entre el individuo y la organización, actúa para ambas partes de la relación laboral y representa las expectativas percibidas por ambos, sobre su relación de empleo y sus mutuos intercambios, simboliza compromisos invisibles para aquellos que conforman la relación de empleo (empleado-empleador)”.

La noción de un contrato psicológico implica que el individuo tiene una variedad de expectativas sobre la organización y que la organización tiene una variedad de expectativas sobre el empleado. Estas expectativas no se tratan solamente acerca del costo del trabajo

o de cuánto pagaran por el desempeño del empleado, sino que además involucran una gama completa de derechos, privilegios y obligaciones entre trabajadores y organizaciones.

La autora que ha tenido mayor influencia en la literatura del contrato psicológico desde los años ochenta es Denise Rousseau, quien argumenta que “el contrato psicológico implica algo más fuerte que sólo “expectativas”; lo que está incluido son “promesas y obligaciones recíprocas” que no están, necesariamente, incluidas dentro de un contrato formal de trabajo.” Para esta autora, aunque se perciba que la organización está efectivamente haciendo estas promesas, las obligaciones recíprocas son definidas por el individuo y no por la organización; son por tanto, altamente subjetivas”. (MC DONALD & MAKIN, 2000)

“El contrato psicológico no es un documento legal que exista como tal, es más bien un conjunto de expectativas acerca de cómo debe ser la relación entre el empleado y el empleador”, (SCHEIN, 1982) estas expectativas, siguiendo a Schein, “surgen de sus necesidades más apremiantes, de lo que han aprendido de otras personas, de las tradiciones y normas que están ejerciendo alguna influencia, de su propia experiencia y de otra infinidad de fuentes”.

Las características del contrato psicológico según Denise Rousseau son las siguientes (ROSSEAU, 2004):

1. **Es voluntario:** Los contratos psicológicos motivan a las personas para que cumplan sus compromisos porque se basan en el intercambio de las promesas, en las cuales el individuo ha participado y escogido libremente.
2. **Creencia en el acuerdo mutuo:** El individuo lo suscribe pensando que es mutuo. Es decir, recíproco.
3. **No es completo:** Los contratos psicológicos tienden a ser incompletos; tienden a cambiar para llegar a ser más elaborados sobre el curso de la relación del empleo.
4. **Se crea por múltiples fuentes:** La manera cómo los trabajadores interpretan los contratos psicológicos con sus empleadores se forma a partir de diversas fuentes de información, tales como la alta gerencia, representantes de recursos humanos, su jefe inmediato, los compañeros de trabajo, las políticas formales establecidas, las prácticas informales, entre otros. Todos estos actores pueden también proporcionar

la información que las personas utilizan para determinar las obligaciones que la organización debe al empleador y viceversa.

6.4. Imagen corporativa – Identidad corporativa

La imagen corporativa es un asunto que se ha investigado ampliamente. El término ha sido utilizado con mucha permisividad en diferentes contextos, investigado tanto por literatura académica como práctica y atribuido y relacionado con diversos campos de estudio. “A la hora de explicar el concepto de imagen corporativa ha existido una cierta confusión en la literatura, tendiendo a explicarse de manera interrelacionada con otros términos vinculados como el de identidad o reputación corporativa.” (CANTABRIA, 2011)

Pruzan (PRUZAN, 2001) intenta delimitar estos conceptos y define la reputación corporativa como la imagen de la empresa, si el estudio se afronta desde una perspectiva pragmática; a la vez que la equipara con la identidad corporativa cuando su definición se realiza desde un enfoque reflectivo.

A pesar de los numerosos acercamientos que diversos autores han hecho a los conceptos de identidad e imagen corporativa la corriente de pensamiento más aceptada es aquella en la cual se considera que existen diferencias claras entre imagen, identidad y reputación corporativa, pudiendo incluso plantearse una secuencia lógica por la que uno o varios de estos conceptos son consecuencia de los otros y aparecen únicamente en presencia de los mismos (FONBRUN & SHANLEY, 1990) (MARTÍNEZ & CIFUENTES, 2010)

Cabe destacar que entre todas las propuestas teóricas, “la perspectiva más respaldada defiende una relación secuencial entre los conceptos, de tal manera que la identidad corporativa representa el conjunto de símbolos de la organización que dan lugar a la formación de la imagen corporativa, entendida ésta el conjunto de impresiones que provoca la empresa en los individuos y que, finalmente, configura la reputación corporativa es decir, el juicio de valor global de los grupos de interés sobre la organización”. (CANTABRIA, 2011)

Por lo tanto, puede concluirse que mientras que la identidad corporativa es proyectada por la empresa y se encuentra totalmente bajo el control de la organización, la imagen corporativa es recibida por el público objetivo y la empresa.

Otro factor importante que hay que tener en cuenta es el carácter colectivo de la imagen corporativa. De acuerdo con el profesor Norberto Mínguez, de la Universidad Complutense de Madrid “no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas” (MÍNGUEZ ARRANZ, 2000)

Es imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos. Buena muestra de esta fragmentación es la posibilidad de que sobre una organización se proyecten distintos tipos de imágenes:

- Imagen de empresa: Imagen institucional
- Imagen de marca: conjunto de signos visuales y verbales que la organización elige para identificarse. Signos que la representan en la mente de los públicos.
- Imagen de producto: Lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado.

“La imagen corporativa está constituida por retazos de lo que la empresa ES, lo que la empresa HACE y lo que la empresa DICE. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes.” (MÍNGUEZ ARRANZ, 2000)

Componentes de la imagen corporativa: Siguiendo a Norberto Mínguez, podemos definir cuatro componentes esenciales:

- a. La imagen esencial: la componen los rasgos más directamente vinculados a la identidad central de la organización y a su percepción desde dentro y fuera de la empresa. “La imagen esencial emana de lo que la organización es incluso antes de hacer o decir nada”. Su fundamento se encuentra en la carta de identidad y, muy especialmente, en la misión y en la visión.
- b. La imagen contextual: la imagen contextual está formada por un marco político y legal, por un marco social y cultural, por un marco económico y tecnológico y por un marco medioambiental. Este componente incluye el escenario donde operan las organizaciones, el cual es preexistente a ella y difícilmente modificable. El lugar específico donde se encuentra.

- c. La imagen factual: es resultado de la conducta de la organización. Si la imagen esencial y la contextual son imágenes en alguna medida previas, “la imagen factual es necesariamente consecuencia de una actuación, de un comportamiento”. la imagen factual es compleja pues tiene ramificaciones en un gran número de ámbitos diferentes: financiero, comercial, mediático, social, interno, institucional, entre otros.

- d. Imagen conceptual: es concebida y difundida por la organización a través de los medios de los que dispone. . Este componente de la imagen corporativa facilita la percepción de un estilo corporativo, de unos modos particulares de expresión que caractericen a la organización y la diferencien de las demás. “Las acciones comunicativas que dan lugar a la imagen conceptual pueden tener lugar en los ámbitos comercial, interno, social o sectorial.”

Capítulo III

Marco Metodológico

7. Hipótesis

- Las acciones de RSE impactan en la reputación interna de la organización.
- El desarrollo de programas de RSE hace que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer a una organización responsable con la sociedad y el medio ambiente.
- El desarrollo de acciones de RSE por parte de las organizaciones tiene relación con el compromiso afectivo de los empleados.

8. Estructura metodológica

La investigación es de tipo cualitativo, con una estrategia metodológica descriptiva, basada en la recolección de datos a partir de entrevistas a empleados de diversas organizaciones privadas, utilizando un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.

El tema de investigación tiene que ver con el impacto de la gestión de Responsabilidad Social Empresaria en el público interno de una organización. Específicamente en la reputación corporativa y en el compromiso afectivo que puede generar.

Es pertinente investigar respecto de este tema puesto que se pone la mirada en un actor que pocas veces se tiene en cuenta al momento de analizar los beneficios del desarrollo de acciones de RSE: el cliente interno de la organización. Es por lo tanto, muy importante identificar la manera cómo éste percibe las acciones de RSE que desarrolla la organización para la que trabaja y de qué manera influye en la imagen que tiene de su empleador, su compromiso y motivación.

La encuesta se hizo a 50 empleados de distintos cargos en 5 organizaciones diferentes. El objetivo planteado en esta etapa fue la recolección de datos que permitieron tener un panorama amplio respecto de las percepciones que tienen varias personas acerca de las acciones de RSE que desarrolla la empresa para la que trabajan.

Esta propuesta plantea una investigación pertinente puesto que amplía el conocimiento existente y aporta un punto de vista distinto en materia de capitalización de los resultados de planes de RSE en la organización.

La revisión de la literatura existente indica que poco se ha dicho respecto del impacto de las acciones de RSE en el cliente interno. Esta propuesta de investigación pretende, por lo tanto, aportar conocimiento en lo que respecta a esta tema concreto, de tal manera que pueda usarse en beneficio de empleados y organizaciones. Los resultados de la investigación podrán usarse como capitalizadores de los resultados de las acciones de RSE hacia el interior de la organización.

9. Definición de la unidad de análisis

Para la presente investigación se estudiarán grupos de 10 personas de 5 organizaciones distintas. Las organizaciones seleccionadas deben contar con un programa de Responsabilidad Social y desarrollan acciones en este sentido.

Los empleados participantes de la investigación ocupan diversos cargos en la estructura organizacional y fueron seleccionados al azar.

Las organizaciones que participarán del presente estudio son:

- Y&R (Young & Rubicam Buenos Aires)
- AKZON Nobel Argentina
- Centro de Investigación Médica e Investigaciones Clínicas CEMIC.
- P&G Industrial Colombia
- Estudio Schneider y Asociados S.R.L.

A continuación se describen las características principales, en relación con el objeto de estudio de las organizaciones estudiadas:

1. **Y&R (originalmente Young & Rubicam)** es una empresa de marketing y comunicación especializada en publicidad, medios digitales y sociales, promoción de

ventas, marketing directo y consultoría identidad de marca. Está presente en 90 países en el mundo.

Y&R estableció una sucursal en Argentina en 1979, en la actualidad tiene clientes locales e internacionales como: Visa (25 años), Danone (20 años), Disco (20 años), Tulipán (16 años) y Quilmes (15 años). Desde 1999, es el organismo situado en el número 1 de los ingresos, una posición adquirida a través de un liderazgo creativo y una fuerte cultura de construcción de marca. En 2011, la agencia ha recibido varios premios por su trabajo, como Cannes Lions 22 y 16 Effies.

La empresa suscribe la definición de RSE de DERES “La RSE es una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.”

En este sentido, desarrolla un plan de RSE que involucra actividades a nivel externo e interno. Y&R brinda servicios integrales de diseño e implementación de estrategias de comunicación para ciertas instituciones, trabajando en estos casos en forma honoraria.

Para la organización, este trabajo es una forma de aportar a la sociedad y se complementa con una política de responsabilidad social interna por medio de políticas de Recursos Humanos que apuestan al desarrollo de sus miembros.

Asimismo, Y&R es socio y participa en los grupos de trabajo de DERES. Esta política integral de RSE ha determinado que Y&R recibiera una Mención Especial por su Compromiso Social en la edición 2005 de Great Place to Work.

2. **CEMIC (Centro de Educación Médica e Investigaciones Clínicas):** es una asociación civil sin fines de lucro. El Hospital Universitario CEMIC sede Saavedra, se convirtió en el Primer Hospital del país en certificar la norma ISO 14.001, que rige la gestión medioambiental. El CEMIC fue evaluado por la entidad de origen alemán (TUV Rheinland Argentina S. A.), experta en la auditoria de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA). Los requisitos que presenta la norma ISO 14.001 comprenden prevenir la contaminación, cumplir con la legislación aplicable y mejorar continuamente esta gestión.

El hospital adhirió a la campaña mundial “Health Care Without Harm” (“Cuidado de la Salud sin Daño”). Al asumir como miembro, aceptó trabajar por un sistema ecológicamente sustentable de la atención médica, tarea que implica seleccionar apropiadamente los insumos médicos, internalizar buenas prácticas medioambientales en los empleados, profesionales, residentes, docentes, investigadores y alumnos del Instituto Universitario CEMIC (IUC) y asegurar que toda investigación contemple su eventual impacto ambiental.

3. **Procter & Gamble (P&G):** es una multinacional de productos de consumo, con sede en Ohio, Estados Unidos. Sus negocios incluyen marcas de productos de cuidado personal, limpieza del hogar, etc. Desde 2012 es la compañía más grande de su tipo (con Unilever detrás), por lo que su impacto tanto en la sociedad como en el ambiente es muy grande. En los últimos años, P&G se ha esforzado por ser líder también en materia de sustentabilidad.

Planta Medellín, lugar donde se aplicó la encuesta, pertenece al GBU (Global Business Unit) de Fabric Care de P&G, es la única planta de producción de la multinacional en Colombia y se dedica a la producción de detergente, en polvo, en barra, en crema y líquido. Exporta a algunos países de Suramérica, América central y el Caribe. Tiene alrededor de 500 empleados.

La empresa engloba bajo el término “sustentabilidad” tanto sus programas sustentables como los de responsabilidad empresarial. Sus metas a largo plazo son:

- Usar 100% de energía renovable en sus plantas
- Usar un 100% de materiales renovables o reciclados en todos sus productos y empaques
- No generar basura a nivel consumo o manufactura
- Diseñar productos que encanten a sus consumidores, maximizando la conservación de recursos.

A través de sus marcas, P&G busca tener influencia en varios problemas sociales. Por ejemplo, Pampers (pañales) trabaja con Unicef para llevar tratamiento prenatal a mujeres embarazadas de escasos recursos, mientras que Tampax (tampones) tiene alianzas con varias instituciones que impulsan la educación de las niñas. También

hay programas específicos en varios países, como uno de educación en China y otro en India, además de uno contra el hambre en Estados Unidos.

Sus programas con un mayor perfil internacional se refieren al agua. “Agua limpia para niños” ya ha ganado reconocimientos por el gran impacto que ha tenido.

A nivel interno, la compañía definió una línea de acción en lo que tiene que ver con sus empleados. Sus acciones en este sentido se enfocan en la promoción de la diversidad, apoyo en el desarrollo de carreras y promoción de hábitos saludables.

P&G publica anualmente un reporte de sustentabilidad.

4. **AKZONOBEL ARGENTINA:** Es una multinacional de origen danés. La compañía global más grande de pinturas y recubrimientos. En Argentina hace presencia a través de su línea de pinturas ALBA y otras marcas como Cuprinol, Devoe Coatings, Glidden y Hammerite.

La organización desarrolla diversas prácticas de RSE orientadas a las comunidades de su entorno, al medio ambiente y a su público interno. Cuenta con un programa de voluntariado corporativo, hace donaciones de producto a la Asociación Civil de Padrinos de Alumnos y Escuelas Rurales (A.P.A.E.R.) y donaciones de equipamiento a la Universidad de Buenos Aires.

Igualmente, la empresa está alineada con las políticas globales de AKZONOBEL en materia de sustentabilidad, que tienen como objetivo reducir el impacto ambiental de sus procesos de producción y el ahorro de recursos naturales.

5. **ESTUDIO SCHNEIDER Y ASOCIADOS S.R.L.:** Es una empresa mediana dedicada a los prestar asesoría contable e impositiva a empresas y personas físicas. En la actualidad cuenta con 35 empleados.

El Estudio es una organización de origen familiar. Con una estructura organizacional achatada. No existen áreas de trabajo delimitadas como tal de manera formal. Se maneja en general de acuerdo con la tradición y las costumbres.

A pesar de su naturaleza tradicional y su estructura chica, el Estudio se esfuerza por llevar a cabo acciones de RSE, específicamente en contribuir con la comunidad; apadrina una escuela rural en la provincia de Buenos Aires, el bienestar de sus empleados; cuenta con políticas de flexibilidad laboral y balance vida- trabajo y la responsabilidad con el medio ambiente; participa del programa de donación de papel para ser reciclado de la fundación Garrahan.

Como empresa de servicios, esta organización no tiene un impacto considerable en el medio ambiente. Es relevante para este estudio porque es interesante analizarla en comparación con las demás organizaciones que participan de la investigación. Dado que tiene características distintas a las demás en relación con el tamaño y el tipo de actividad a la que se dedica.

10. Presentación de las principales variables de análisis

La investigación tiene como ejes centrales las siguientes variables de análisis:

- a. Gestión de RSE en la organización
- b. Divulgación de las acciones de RSE.
- c. Percepción del cliente interno de la relación de la organización con la comunidad.
- d. Involucramiento de los empleados en las acciones de RSE.
- e. Prácticas de RSE valoradas por los miembros de la organización.
- f. Reputación organizacional interna en relación con las acciones de RSE.

Los indicadores se dividen a su vez en niveles de profundidad de acuerdo con el grado de evolución de los mismos en la organización.

a. Gestión de la RSE: Se refiere a la manera cómo la organización gestiona su programa de Responsabilidad Social, las prácticas que lleva a cabo y el alcance de las mismas. Este indicador se evaluará individualmente para cada organización analizada

La organización se encuentra en una etapa básica, es reactiva frente a las obligaciones legales.	La organización mantiene una postura defensiva sobre los temas de RSE. Pero existe la voluntad de encaminar cambios y avances respecto al desarrollo de acciones puntuales de RSE	Etapa avanzada de acciones. Ya se reconocen los beneficios de llegar más allá de las exigencias legales. La RSE y el Desarrollo Sustentable son considerados estratégicos para el negocio.	Etapa proactiva. La empresa alcanzó estándares de excelencia en sus prácticas, involucrando a proveedores, consumidores, clientes, la comunidad.
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4

Para conocer en qué etapa de gestión de RSE se encuentra la organización, se tendrá en cuenta el cumplimiento a los siguientes parámetros de análisis:

Parámetro	Comportamiento	Valoración	
		SI	NO
Transparencia y valores	Existencia de código de ética o declaración de valores corporativos.	1	0
	Divulgación del código de ética o valores corporativos.	1	0
Diálogo con stakeholders	¿La organización mantiene comunicación con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios?	1	0
	¿Tiene políticas o procedimientos para responder prontamente a cualquier sugerencia, reclamo, esfuerzo o demanda de sus partes interesadas?	1	0
Balance Social	Existencia del balance social o reporte de sostenibilidad.	1	0
	¿Es auditado por terceros?	1	0
Relación con sindicatos u otras asociaciones de empleados	¿La organización tiene una comisión interna de empleados y trabajadores que esté garantizada por convenio colectivo?	1	0

Relación con el público interno	Valoración de la diversidad. Existencia de una política de valoración de la diversidad y no discriminación.	1	0
	¿La empresa promueve las adaptaciones necesarias en relación a accesibilidad, de acuerdo con la legislación vigente?	1	0
	¿La empresa incluye requisitos de diversidad en los procesos y herramientas de gestión de personas para monitorear la diversidad de sus cuadros y posibles desigualdades?	1	0
	Condiciones de trabajo ¿La empresa fue certificada por la norma SA800029, por la OHSAS 1800130 o por norma equivalente?	1	0
	¿Desarrolla una política de balance vida-trabajo?	1	0
	¿Promueve ejercicios físicos durante el horario de trabajo?	1	0
Relación con el medio ambiente	¿Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizativa y la incluye en la planificación estratégica?	1	0
	¿Tiene política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados, y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa?	1	0
	¿Desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía?	1	0
	Además de cumplir con la obligación legal, conoce y desarrolla acciones para prevenir los principales impactos ambientales causados por sus procesos y productos o servicios.	1	0
	¿Tiene iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable?	1	0
	¿Tienen una política explícita o un programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores?	1	0
Relación con consumidores y clientes	Tiene una política formal de comunicación alineada con sus valores y principios, que abarca todo su material de comunicación, tanto interno como externo.	1	0

	¿Ofrece servicio de atención al cliente (SAC) u otra forma de servicio especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios?	1	0
	Realiza regularmente estudios e investigaciones técnicas sobre daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores/clientes.	1	0
Relación con la comunidad	¿La organización tiene políticas de relación con la comunidad de su entorno contempladas en su código de conducta y/o en la declaración de principios?	1	0
	¿Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad de su entorno?	1	0

Resultados: El puntaje obtenido por cada respuesta será tenido en cuenta para la ubicación de la organización en las etapas de gestión de RSE definidas para este indicador, de la siguiente manera:

Puntaje	Etapas de gestión de RSE
1 a 6	1
7 a 12	2
13 a 18	3
19 a 24	4

b. Divulgación de las acciones de RSE al público interno: Este indicador se refiere a la existencia de políticas organizacionales aplicadas a la comunicación interna de las acciones de RSE que desarrolla la organización.

La organización no tiene una política claramente definida para comunicar a su público interno las acciones de RSE que lleva a cabo.	La organización comunica a su público interno algunas de las acciones de RSE que desarrolla, pero son acciones aisladas que no hacen parte	La organización tiene una política de comunicación de acciones de RSE para su público interno. Están definidas las herramientas y
---	--	---

	de su política de comunicación	medios de comunicación a utilizar.
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3

Para determinar en qué etapa de gestión en este sentido se encuentra la organización, se plantean las siguientes preguntas, las primeras se harán al personal encargado del tema de RSE en la organización, en caso que no exista un área responsable del tema, las preguntas se harán al área de comunicaciones.

1. ¿Existe por parte de la organización una intención clara y expresamente definida acerca de la divulgación de las acciones de RSE que desarrolla?
2. ¿Los medios formales de comunicación interna se usan para comunicar las acciones de RSE que hace la organización?
 - 2.1 Si es así, ¿estas comunicaciones se hacen periódicamente? ¿a través de qué medios?
 - 2.2 Si no es así, ¿utilizan otros medios?
3. ¿Existe un área o una persona responsable por las comunicaciones internas de las acciones de RSE?
4. ¿Cómo se comunican las acciones de RSE al público interno? ¿Qué tipo de herramientas de comunicación utilizan?

El siguiente bloque de preguntas se aplicó a los empleados que participan de la investigación:

- Comunicación y conocimiento de las actividades de RSE que desarrolla la organización:

c. A partir de estas preguntas se busca determinar si el encuestado conoce las actividades de RSE que desarrolla la organización y cómo se entera de las mismas.		
El empleado no conoce las prácticas de RSE que desarrolla la organización.	El empleado conoce algunas las actividades de RSE que desarrolla la organización y puede enumerar algunas de ellas.	El empleado conoce todas las actividades de RSE que desarrolla la organización y puede enumerarlas.
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3

Se evaluó a partir de estas preguntas:

5. ¿Tiene conocimiento de las actividades de RSE que desarrolla la organización?
 - 5.1 Si la respuesta es sí , enumere algunas actividades
 - 5.2 ¿A través de qué medio se entera?
 6. ¿Cuál es el medio de comunicación que considera más efectivo para comunicar este tipo de actividades empresariales?
 7. ¿Le interesa la información que elabora la organización en lo referente al tema de Responsabilidad Social?
- d. Percepción del cliente interno de la relación entre la organización y la comunidad

d. Este indicador apunta a determinar la manera cómo el público interno percibe las acciones de RSE que lleva a cabo la organización; el valor que le otorga a los esfuerzos de la empresa para la que trabaja en materia de Responsabilidad Social.		
El empleado considera que la organización no es coherente en materia de relaciones con la comunidad y las acciones de RSE que lleva a cabo.	El empleado considera que la organización es transparente en el manejo de las relaciones con la comunidad y las acciones de RSE que desarrolla son coherentes con sus prácticas cotidianas.	El empleado valora las acciones de RSE que desarrolla la organización, considera que son coherentes y transparentes. Siente que la organización para la que trabaja marca una diferencia positiva en la comunidad
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3

Para el análisis de esta variable se hicieron las siguientes preguntas:

8. ¿Piensa usted que la organización para la que trabaja es transparente en materia de relaciones con la comunidad y con sus empleados? ¿Por qué?
9. ¿Piensa usted que la organización para la que trabaja es transparente en materia de relaciones con la comunidad y con sus empleados? ¿Por qué?
10. ¿Considera que las actividades en materia de RSE que desarrolla la organización responden a las necesidades reales de la comunidad y sus empleados?
 - 9.1 Si la respuesta es no, ¿por qué?

11. ¿Considera que la organización tiene alguna responsabilidad con la comunidad en la que se encuentra y con el medio ambiente? ¿En qué aspectos específicos?
12. ¿Diría que la organización para la que trabaja marca la diferencia en materia de buenas prácticas de RSE? ¿Por qué?

- Involucramiento de los empleados en las acciones de RSE:

e. Esta variable mide el grado de participación de los empleados encuestados en las acciones de RSE que desarrolla la organización.		
El empleado no se involucra en acciones de RSE. Considera que no es necesario participar o no es convocado por la organización para este fin	El empleado ha participado o participa esporádicamente de acciones de RSE para las que es convocado.	El empleado participa frecuentemente de las acciones de RSE para las que es convocado.
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3

Para evaluar esta variable, las preguntas que se plantearon son las siguientes:

13. ¿Participa o ha participado de alguna actividad de RSE propuesta por la organización en la que trabaja?
 - 13.1 Si la respuesta es sí, ¿por qué participa o participó?
 - 13.2 Si la respuesta es no, ¿por qué no participó?
14. ¿Está satisfecho con su participación en las actividades de RSE propuestas por la organización?

- Prácticas de RSE valoradas por los miembros de la organización

f. El objetivo de esta variable de análisis es conocer cuáles son las acciones puntuales de RSE que son reconocidas y valoradas por el público interno de la organización.
Para este indicador, no existen etapas de cumplimiento, dado que depende del tipo de acciones de RSE que lleva a cabo la organización para la que trabaja el empleado entrevistado y la percepción particular de cada persona respecto de qué tipo de comportamientos de RSE son los que más contribuyen a la sociedad.

Las preguntas planteadas para el análisis son:

15. De las actividades de RSE que lleva a cabo la organización, ¿cuál o cuáles considera son las que más contribuyen con el mejoramiento de la comunidad y el medio ambiente?

16. ¿Hay alguna actividad de RSE que usted considera no aporta valor?

17. Los siguientes son algunos ejemplos de actividades de RSE que pueden llevar a cabo las organizaciones. Clasifíquelos en una escala de 1 a 5 (Siendo 1 el menor beneficio y 5 el mayor beneficio) de acuerdo con el beneficio que aportan a la sociedad:

Comportamiento	1	2	3	4	5
Donaciones económicas a fundaciones, entidades sin ánimo de lucro, ONG y obras de beneficencia.					
Actividades de voluntariado corporativo. Los miembros de la organización donan parte de su tiempo libre para ayudar en un proyecto social.					
Promoción y elaboración de programas para garantizar el balance vida-trabajo de sus empleados.					
Desarrollo y aplicación de políticas para la promoción de la diversidad y la eliminación de la discriminación laboral.					
Cumplimiento de la normativa ambiental vigente, compromiso con la gestión adecuada de residuos y la aplicación de procesos productivos amables con el medio ambiente.					
Solo para empresas de productos. Desarrollo de productos y tecnologías amables con el medio ambiente.					

- Reputación organizacional interna en relación con las acciones de RSE:

g. Esta variable mide el impacto que tienen las acciones de RSE en la imagen que tiene el cliente interno de la organización en relación con la comunidad, sus *stakeholders* y el medio ambiente.

El empleado considera que las acciones de RSE que lleva a cabo la organización no marcan la diferencia respecto a otras empresas. El desarrollo de acciones de RSE no es considerado un elemento estratégico de la organización.	Para el empleado las acciones de RSE que hace la organización son importantes y valora los esfuerzos por llevarlas a cabo, pero no constituyen un elemento diferenciador frente a otras empresas. No ve las acciones de RSE como un elemento estratégico de la organización.	El empleado considera que las acciones de RSE que desarrolla la organización son un elemento estratégico y diferenciador en relación con otras empresas.
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3

Las siguientes preguntas son la guía para la evaluación de esta variable:

18. ¿Piensa que las acciones de RSE que lleva a cabo la organización son realmente importantes y contribuyen a la sociedad? ¿Por qué?
19. ¿Considera que una organización que desarrolla acciones de RSE tiene una ventaja competitiva respecto a una que no lo haga?
20. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a una organización que aplica en su cotidianidad buenas prácticas de RSE?

11. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos desarrollados para la recolección de datos se componen de dos encuestas. Una para los departamentos de Recursos Humanos (anexo “I”) y otra para los empleados de las organizaciones que se tomaron como muestra de investigación (anexo “II”).

La encuesta aplicada a los departamentos de Recursos Humanos tiene como objetivo fundamental identificar el nivel de gestión de RSE en el que se encuentra la organización, así como la relevancia que tiene el tema dentro de la estructura empresarial. Las preguntas planteadas apuntan a conocer las estrategias de difusión y comunicación que tienen respecto de las actividades de Responsabilidad Social que llevan a cabo, el interés por involucrar a los empleados y su compromiso ético con los *stakeholders*.

Las preguntas aplicadas a los empleados de las organizaciones son cerradas, con la posibilidad de justificar la respuesta a partir de la pregunta “¿por qué?”. En un primer momento se les pidió además que asignen una valoración a ciertas prácticas de RSE en función de la importancia que tiene para cada uno de los encuestados.

Capítulo IV

Análisis de resultados

12. Resultados obtenidos

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados y a los profesionales de Recursos Humanos y Comunicaciones de las organizaciones que hicieron parte del estudio. La presentación de los mismos se hizo de manera comparativa entre todas las organizaciones a fin de analizar las diferencias o similitudes significativas respecto de las variables analizadas y poder sacar conclusiones generales acerca de la muestra poblacional del estudio.

Las variables de investigación se agruparon en categorías, como se explicó en el apartado 10 (Presentación de las variables de análisis) A partir de esta categorización se estudiaron grupos de preguntas.

a. Gestión de RSE en la organización

La primera parte de la investigación apunta a determinar en qué etapa e gestión de la RSE se encuentran las organizaciones que participaron del presente estudio. Así, la primera categoría que se analizó es “Gestión de RSE en la organización”.

Las empresas que participaron del Estudio cuentan con programas de RSE. La diferencia entre ellas radica en la fase de gestión de dichos planes que se encuentran. Se definieron previamente cuatro “etapas de gestión de RSE” en las que ubicar a cada empresa y así entender la importancia real que tiene la Responsabilidad Social para la dirección de la organización.

Las respuestas al cuestionario aplicado a los responsables de los planes de RSE en las organizaciones estudiadas (anexo --) se presentan a continuación:

Empresa	Puntuación	Etapas de gestión de RSE
AKZO NOBEL	17	3
P&G	19	4
Y&R	15	3
ESTUDIO SCHNEIDER	22	1
CEMIC	11	2

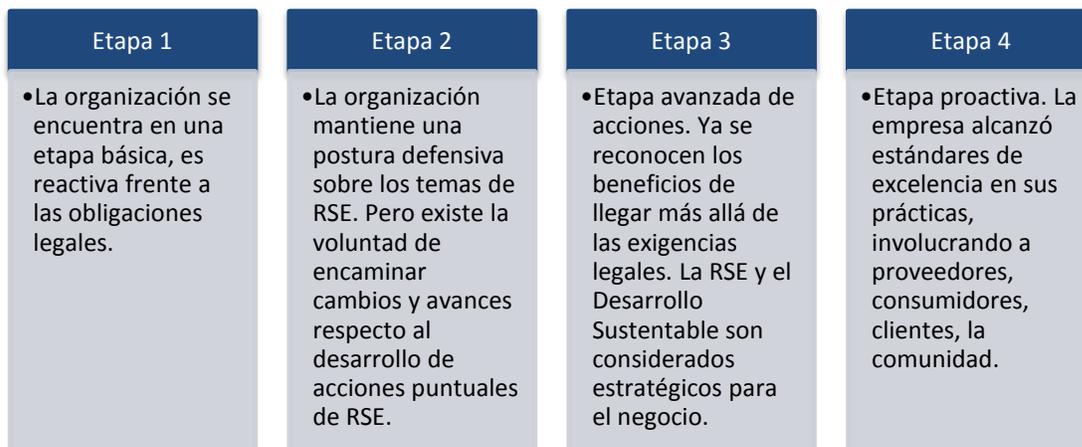


Gráfico 4: Etapas de gestión de la RSE en las organizaciones. Fuente: Elaboración Propia

Solo una de las organizaciones se encuentra en la etapa 4 de gestión de RSE; P&G. Esto quiere decir que ha alcanzado altos estándares en la materia. Esta empresa mantiene relaciones con sus *stakeholders* atravesadas por la RSE. Además, tiene una política de comunicación de su plan de RSE y se preocupa por involucrar a su público interno en este sentido.

AKZO NOBEL y Y&R están en la etapa 3 de gestión de RSE. Esta es una etapa avanzada. Las empresas que se encuentran en este nivel entienden la importancia de la Responsabilidad Social y lo administran como un elemento estratégico para el negocio.

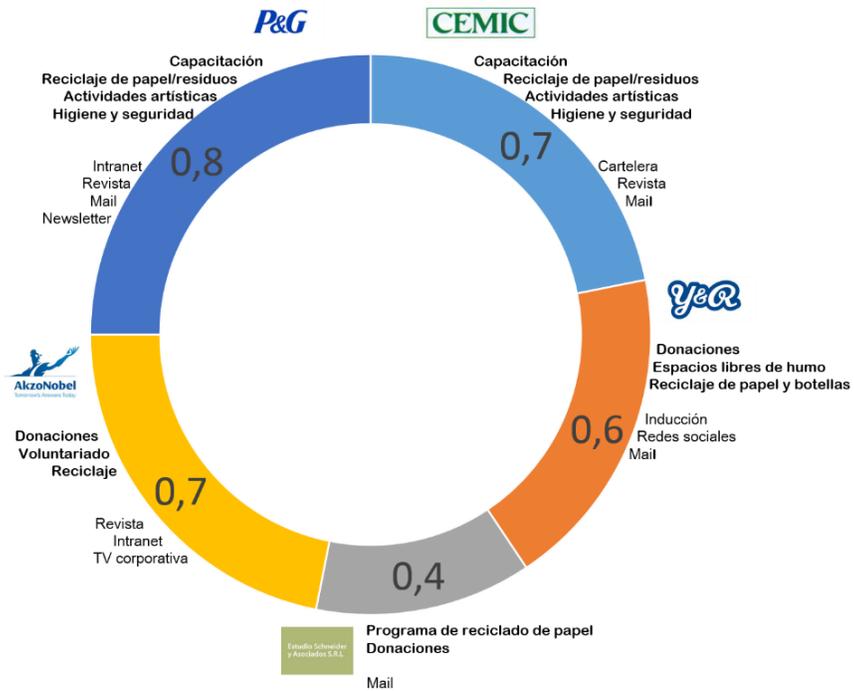
Hay que tener en cuenta que las tres organizaciones que se encuentran en las etapas más avanzadas de gestión en este estudio, son multinacionales. Reciben instrucción de sus casas matrices para la aplicación de todas sus políticas y ordenamientos empresariales. Por lo general cuentan con mayores recursos para llevar a cabo planes de RSE y tienen profesionales en el tema trabajando en las áreas encargadas de su aplicación.

El CEMIC se encuentra en la etapa 2 de gestión. Hay una noción de la importancia de la RSE, pero todavía no es un tema transversal a la organización. Si bien la empresa ha hecho esfuerzos en la materia, como certificar la norma ISO 14.001, aún tiene camino por recorrer en este aspecto.

En la primera etapa de gestión de RSE se encuentra el Estudio Schneider y Asociados. Esta organización es tradicional y hace tan solo dos años viene haciendo esfuerzos para llevar adelante acciones de RSE de cara a la comunidad y a su público interno. La empresa no tiene un área dedicada a estos temas y las iniciativas no hacen parte de un programa integral de RSE, sino que responden a actividades puntuales que propone la gerencia.

b. Comunicación y conocimiento de las actividades de RSE que desarrolla la organización

Percepción del cliente interno de la relación entre la organización y la comunidad



El gráfico muestra la proporción de empleados que afirman conocer las acciones de RSE en relación 0-1. A partir de la pregunta: “¿Tiene conocimiento de las actividades de Responsabilidad Social Empresaria que desarrolla la organización para la que trabaja?”

La imagen da cuenta además de las respuestas a los enunciados “enumere algunas actividades” y “¿a través de qué medios se entera?”

Los encuestados en su mayoría afirman conocer las acciones de RSE que desarrolla la organización para la que trabajan. P&G obtuvo el porcentaje más alto de conocimiento de este parámetro (80%), seguido por CEMIC y Akzno Nobel (con 70% cada uno). Estas organizaciones se encuentran en la etapa 3 de gestión de la categoría “Comunicación y conocimiento de las actividades de RSE”, definida previamente (ver “Presentación de las variables de análisis”). Lo que quiere decir que sus miembros conocen las actividades de RSE y pueden enumerarlas.

Y&R ocupa el cuarto lugar (60%) y el Estudio Schneider está en último puesto con 40% de respuestas afirmativas. (Etapa 2).

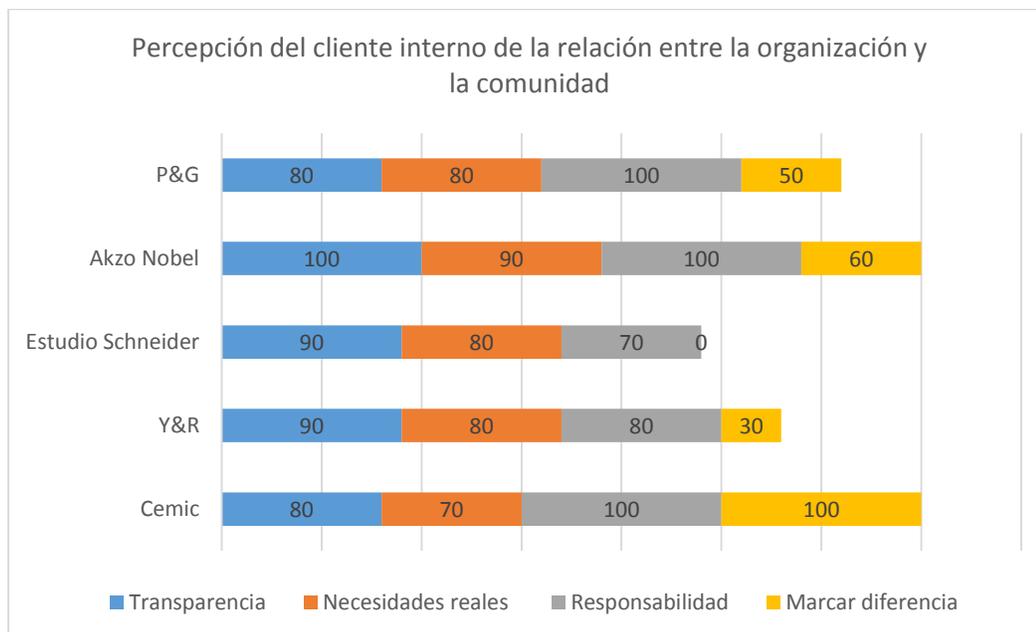
En general, los encuestados pudieron nombrar algunas acciones de RSE que desarrolla la organización. En Y&R, por ejemplo, un 60% de los encuestados afirmó conocer las actividades de RSE de la empresa, y al pedirles que enumeren tales actividades, la mayoría habló de las donaciones y el reciclado de papel. Cabe destacar que muy pocos encuestados pudieron nombrar la totalidad de prácticas de RSE adelantadas por la organización, dejaron por fuera otras acciones importantes que encabeza la empresa en relación con comunidades vulnerables, voluntariado corporativo, balance vida-trabajo, bienestar organizacional, entre otras.

El ejemplo anterior ilustra una constante que se repitió en las encuestas. Los empleados tienen conocimiento de algunas prácticas de RSE que adelantan las empresas para las que trabajan, pero no las conocen todas. Al responder el enunciado “enumere algunas actividades”, todos los encuestados que dijeron conocer las acciones de RSE, nombraron prácticas dirigidas al entorno organizacional, al medio ambiente y a comunidades vulnerables. Muy pocos (solo una respuesta) dio cuenta de acciones dirigidas al público interno.

El Estudio Schneider es una empresa mediana. No tiene una política de comunicación establecida y esto se vio reflejado en sus resultados. Solo el 40% de los encuestados dijo conocer alguna acción de RSE que lleva a cabo la organización.

c. Percepción del cliente interno de la relación entre la organización y la comunidad:

A continuación se presentan gráficamente las respuestas de los encuestados a las preguntas que evalúan esta categoría. Se muestran en gráficos de barras, que permiten comparar los resultados a nivel organización y en el conjunto de organizaciones estudiadas.



Las respuestas para el presente bloque de preguntas responden a la intención de analizar la manera cómo el público interno percibe a la organización en relación con sus prácticas de RSE.

- La primera pregunta pretende conocer cuál es la opinión de los encuestados respecto de las relaciones de la empresa con el entorno y con sus miembros: “¿Piensa que la organización para la que trabaja es transparente en materia de relaciones con la comunidad y con sus empleados?”

Las cinco empresas estudiadas tienen calificaciones iguales o superiores al 80% en materia de transparencia. Una de ellas, Akzo Nobel, es considerada “transparente” por el total de los encuestados.

Una segunda parte de la pregunta pedía que el encuestado explique porque piensa que la organización es transparente. Las razones esgrimidas fueron de naturaleza diversa, la mayoría tenía que ver con el cumplimiento de los requisitos legales. Para facilitar el análisis de este tipo de respuestas se agruparon en tres categorías de acuerdo con su naturaleza.

La agrupación de respuestas cualitativas en categorías responde a la metodología para análisis de datos cualitativos de la que hablan Rubin y Rubin en el texto “La entrevista cualitativa. El arte de escuchar datos”. Específicamente en lo que tiene que ver con la codificación de los datos cualitativos; “codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso”. (RUBIN & RUBIN, 1995)

Para las respuestas que dieron los encuestados respecto de por qué piensan que la organización para la que trabajan es transparente, se definieron tres categorías de respuestas, así las respuestas de tipo: “hacen todo de acuerdo con la ley” o “no hacen nada ilegal” forman parte del ítem CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA VIGENTE, y algunas como “no hace mal a la comunidad” y “se maneja de forma responsable con el entorno” se incluyeron en BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES.

	Categoría	Cantidad de respuestas
CEMIC	Cumple la normativa vigente	4
	Buenas relaciones con los empleados	2
	Buenas prácticas ambientales	2
AKZO NOBEL	Cumple la normativa vigente	5
	Buenas relaciones con los empleados	3
	Buenas prácticas ambientales	1
Y&R	Cumple la normativa vigente	4
	Buenas relaciones con los empleados	3
	Buenas prácticas ambientales	2
ESTUDIO SCHNEIDER	Cumple la normativa vigente	5
	Buenas relaciones con los empleados	2
	Buenas prácticas ambientales	0

P&G	Cumple la normativa vigente	5
	Buenas relaciones con los empleados	2
	Buenas prácticas ambientales	1

El cumplimiento de las leyes en materia laboral y ambiental es el parámetro que más se valora en relación con la transparencia de la organización.

- Para evaluar la importancia que el empleado da a las acciones de RSE en relación con la comunidad, se preguntó ¿Considera que las actividades en materia de Responsabilidad Social Empresaria que desarrolla la empresa responden a las necesidades reales de la comunidad y sus empleados?

Los encuestados respondieron que sí en su mayoría, todos con porcentajes iguales o superiores al 70%, tal como puede verse en el gráfico. Akzo Nobel tuvo el mayor porcentaje de respuestas afirmativas (90%) y el CEMIC el menor porcentaje (70%). Los encuestados en general, consideran que los planes de RSE que llevan a cabo sus empleadores se corresponden con sus necesidades y las de la comunidad.

La tercera pregunta de este bloque pretende conocer la postura del empleado frente a las responsabilidades de las empresas con la sociedad. Interesa conocer este elemento porque de esto depende en gran medida su valoración de las acciones de RSE que emprende la organización. A los encuestados se les preguntó: “¿Considera que la organización tiene alguna responsabilidad con la comunidad en la que se encuentra y con el medio ambiente?”

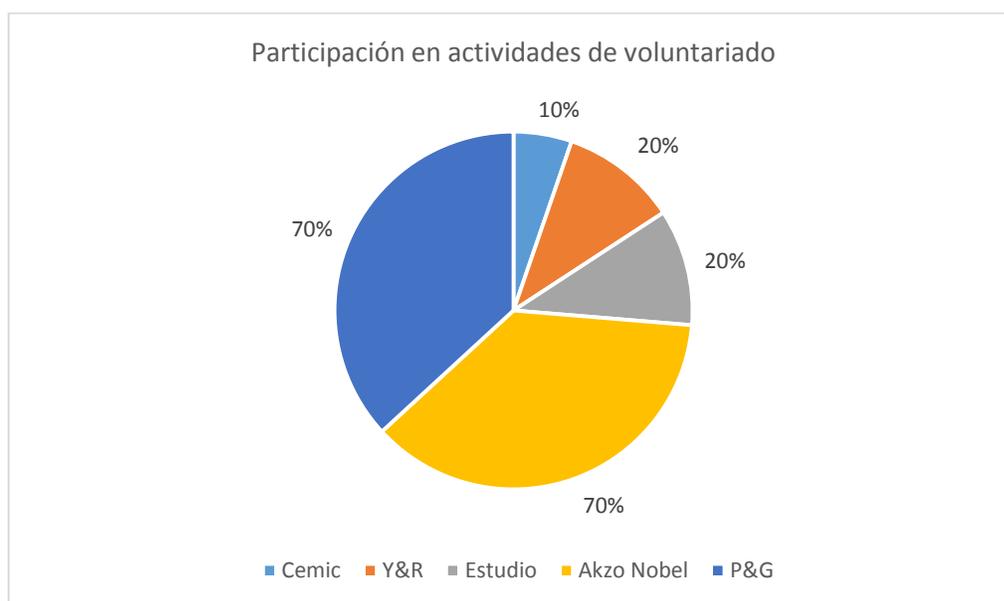
Las respuestas fueron afirmativas en su mayoría, todas superiores al 70%. Los encuestados reconocen que las organizaciones tienen responsabilidades con la comunidad y con el medio ambiente. Lo que marca una diferencia en la manera cómo son vistas las empresas en la actualidad. Ahora son reconocidas como actores sociales con responsabilidades que van más allá de sus obligaciones legales.

De igual manera, a los encuestados se les pidió que expliquen qué responsabilidades consideran que tienen las organizaciones con las comunidades y el medio ambiente. El objetivo es ampliar un poco más la información respecto de los comportamientos que el empleado valora en materia de RSE. Las respuestas en general apuntaron al impacto que las actividades de la organización generan en el medio ambiente y la responsabilidad que tienen de minimizar tal impacto.

Lo último que se preguntó para analizar esta categoría fue: “¿Diría que la organización para la que trabaja marca la diferencia en materia de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresaria?” En este punto se marcaron diferencias importantes entre las organizaciones. En tres de las empresas estudiadas (P&G, Y&R y Estudio Schneider) menos del 50% de los encuestados piensan que sus empresas marcan una diferencia respecto de la competencia en desarrollo de acciones y planes de RSE.

Llama la atención que dos de las empresas que registraron estos bajos porcentajes, hablamos de P&G y Y&R, son multinacionales con grandes presupuestos y áreas de trabajo dedicados específicamente a la RSE. Akzo Nobel, que comparte características con las mencionadas multinacionales, consiguió un porcentaje un poco más elevado; 60%. El CEMIC, por su parte, obtuvo 100% de respuestas afirmativas. Sus empleados consideran que marca la diferencia en materia de RSE.

d. Involucramiento de los empleados en las acciones de RSE



Todas las empresas estudiadas cuentan con programas de voluntariado corporativo. La participación de los empleados en estas iniciativas de carácter voluntario es importante porque implica un compromiso que va más allá de las tareas laborales.

P&G y AKZO NOBEL registran los porcentajes de participación más altos. Con una gran diferencia respecto de las otras tres organizaciones que hacen parte de la muestra, las cuales tienen poca participación voluntaria en acciones de RSE. Este resultado es coherente con las políticas de las empresas participantes del estudio.

Tanto P&G como AKZO NOBEL cuentan con programas de RSE que involucran actividades de voluntariado que son ampliamente promovidos entre los empleados. P&G por ejemplo, apadrina escuelas en comunidades vulnerables, y se encarga de atraer a los líderes formales de la organización para que participen de acciones puntuales como pintar las escuelas apadrinadas, sembrar árboles, entre otros. De esta manera otras personas se suman y se eleva el número de voluntarios.

Y&R por ejemplo, no tiene un programa de voluntarios que requiera la adhesión de muchos empleados. Sus esfuerzos se focalizan en ceder sus servicios profesionales de manera honoraria a ciertas instituciones que requieren asesoría en el diseño e implementación de estrategias de comunicación.

Una segunda parte de la pregunta pedía a los encuestados que expliquen la razón por la que no participan de las actividades de voluntariado. Las respuestas fueron diversas, pero se agruparon en categorías para el análisis:

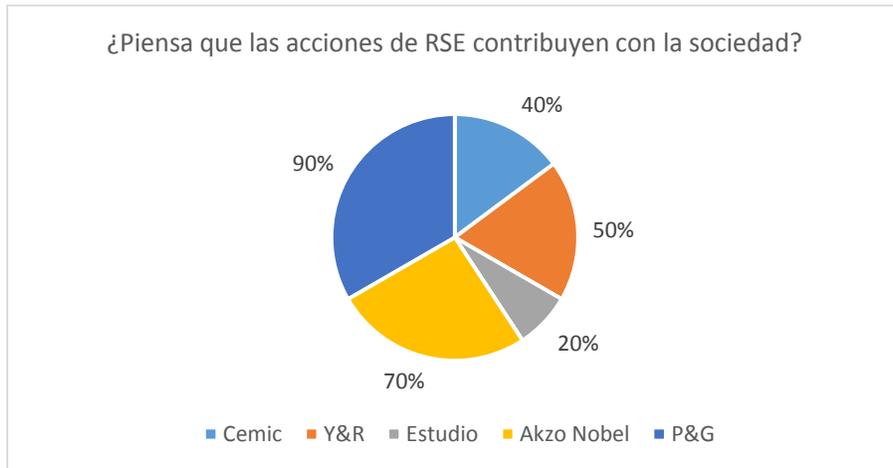
	CEMIC	Y&R	ESTUDIO	AKZO NOBEL	P&G
Desconocimiento de las actividades	4	1	5	4	2
Falta de tiempo	2	0	2	3	0
ns/nr	4	2	1	2	1

La respuesta que más se repitió en todas las organizaciones es que el empleado no participa de las actividades de voluntariado porque no las conoce, no se entera.

e. Reputación organizacional interna en relación con las acciones de RSE

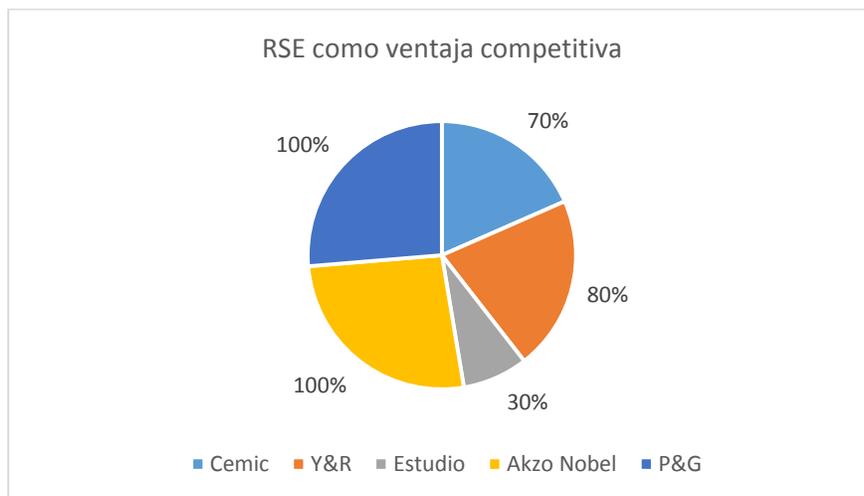
Para evaluar este indicador a los encuestados se les hicieron tres preguntas respecto de la manera cómo ven perciben las acciones de RSE y el valor que le otorgan a este tipo de programas.

La primera pregunta es: “¿Piensa que las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que lleva a cabo la organización son realmente importantes y contribuyen a la sociedad?”



Los porcentajes más altos de respuestas afirmativas los obtuvieron P&G y AKZO NOBEL, con 90% y 70% respectivamente. En CEMIC, Estudio Schneider y Y&R las respuestas positivas son iguales o menores al 50%. En este sentido se marca una diferencia importante entre las organizaciones con los mayores y menores porcentajes.

La segunda pregunta de la categoría es: “¿Considera que una organización que desarrolla acciones de Responsabilidad Social Empresarial tiene una ventaja competitiva respecto a una que no lo haga?” Las respuestas se resumen en el siguiente gráfico:

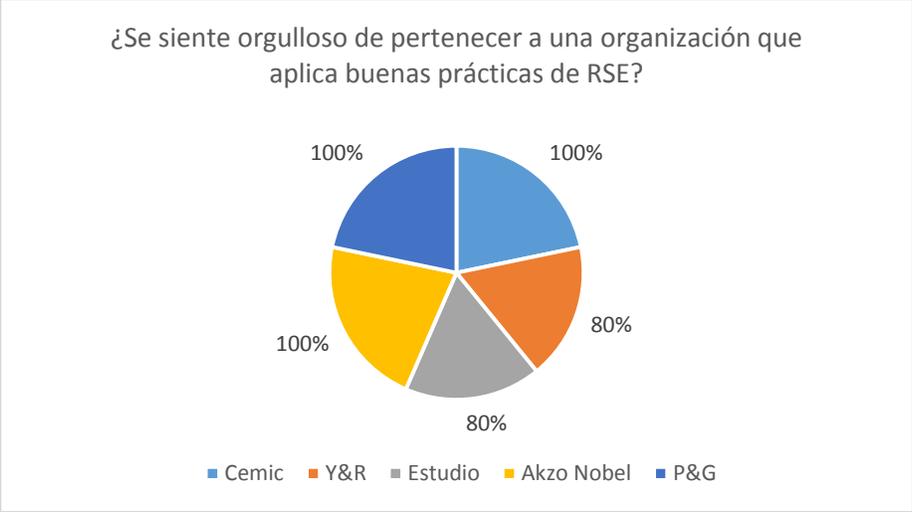


Puede afirmarse que los encuestados valoran las acciones de RSE y consideran que representan una ventaja competitiva para las empresas. En cuatro de las organizaciones estudiadas los porcentajes de respuestas afirmativas son altos; iguales o superiores al 70%.

El Estudio Schneider marca la diferencia, solo el 30% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta en particular.

La última pregunta de este bloque es: “¿Se siente/ o se sentiría orgulloso de pertenecer a una organización que aplica en su cotidianidad buenas prácticas de RSE?”

Las respuestas fueron contundentes:



Los encuestados respondieron afirmativamente en su mayoría, todos con porcentajes iguales o superiores al 80%. Sentirse orgulloso de la empresa para la que se trabaja a partir de las prácticas de RSE que ésta lleva a cabo es un elemento importante para el análisis. La Responsabilidad Social de las empresas tiene un componente importante, la aceptación social, que parte del público externo, pero se refuerza con las opiniones y la contribución del público interno.

13. Conclusiones

Lo primero que destaca al analizar los resultados de esta investigación es el interés de las organizaciones estudiadas por llevar a cabo acciones de RSE en beneficio de las comunidades, el medio ambiente y sus propios empleados. Al entrevistar a las personas encargadas de este tipo de programas en las empresas, es posible concluir que el tema es importante en la estructura organizacional, tienen presupuestos propios y dependen de la alta dirección. Lo que va de la mano con la tendencia local y global en la que la RSE gana cada vez más terreno.

Queda camino por recorrer, especialmente en lo que tiene que ver con la promoción de la diversidad. Solo las multinacionales que participan del estudio, afirman contar con políticas formales de eliminación de la discriminación en sus procesos de selección y en sus cuadros de remuneración

Lo anterior es una muestra de la manera cómo son vistas las organizaciones en la actualidad. La visión de Friedman de la empresa como un actor sin responsabilidades sociales es cada vez más lejana. Las respuestas a las encuestas aplicadas lo demuestran. Tanto directivos como empleados en general comparten la idea de trabajar en organizaciones responsables con la comunidad.

Los empleados valoran las acciones de RSE que llevan adelante las organizaciones para las que trabajan y las califican como positivas en general. Se determinó que la RSE es percibida por el empleado como una acción que se dirige al exterior de la organización en forma de donaciones y apoyo a comunidades vulnerables. Los encuestados no relacionan las prácticas de bienestar organizacional y políticas de beneficios como prácticas puntuales de RSE, se desconoce por tanto la “dimensión económica interna” de la RSE. La razón de esta visión se debe a la forma cómo las organizaciones comunican tales beneficios.

Si bien existen políticas de comunicación de actividades y planes de RSE, lo que comunican como RSE tiene que ver principalmente con prácticas externas. Los planes de beneficios para empleados no se “formalizan” como actividades de RSE y el empleado por tanto no hace una relación directa entre ellos. Esta conclusión se desprende del análisis de la categoría “Comunicación y conocimiento de las actividades de RSE que desarrolla la organización”, pues si bien los encuestados afirman que sus empresas llevan a cabo acciones de RSE, al pedirles que las nombren, solo pueden identificar algunas, todas ellas de aplicación externa.

La reputación interna de la organización se ve afectada positivamente por la RSE. Los encuestados respondieron en su mayoría que se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa que lleva adelante buenas prácticas de RSE, además consideran que una empresa que cuenta con planes de RSE tiene una ventaja competitiva frente a una que no lo hace.

El hecho que los planes de RSE sean vistos como algo positivo para la organización por parte de los empleados contribuye a la construcción de una buena imagen corporativa. Siguiendo el planteamiento de Norberto Mínguez, que se desarrolló ampliamente en el Marco Teórico, las imágenes corporativas se forman por múltiples percepciones y experiencias de un grupo variado de personas. Para lo que concierne a la presente investigación, los encuestados tienen una opinión favorable respecto de las acciones de Responsabilidad Social que adelantan sus empresas. Consideran que las organizaciones tienen obligaciones con el medio ambiente y con su entorno. Por tanto es un hecho valorado que adelanten planes reales de acción para minimizar el impacto de sus actividades en el medio ambiente y las comunidades que los rodean.

El estudio no permitió establecer una relación directa entre el desarrollo de prácticas de RSE y el compromiso afectivo de los empleados con la organización. Más allá de establecer que existe una identificación de los encuestados con la filosofía empresarial en lo que a Responsabilidad Social respecta.

Una de las variables que permite conocer el compromiso afectivo es el nivel de involucramiento de los empleados en actividades extra laborales (CASTAÑÓN BORUNDA, 2013), en este caso se evaluó la participación como el voluntarios en actividades del plan de RSE. Los empleados de tres de las empresas que participaron del estudio tienen bajos porcentajes de participación en actividades de voluntariado, iguales o inferiores al 20%. Sus empleados no se involucran en estas iniciativas, argumentando que las desconocen o que no tienen tiempo para hacerlo.

Las empresas que mejor comunican sus actividades de voluntariado tienen mayores porcentajes de participación. P&G y AKZO NOBEL se valen de diversos medios de comunicación para involucrar a los voluntarios en sus propuestas. Muchos de los empleados que no participan de este tipo de acciones afirman desconocerlas y no saber que podían contribuir de esta manera con la comunidad.

El panorama en materia de RSE es alentador. Los empleados y la dirección valoran los esfuerzos de las empresas por contribuir con la sociedad. Las empresas pueden construir una buena reputación en su público interno a partir de este tipo de acciones. La

transparencia en su manera de relacionarse con los grupos de interés es un elemento apreciado por los empleados. Por tanto la RSE que la empresa comunica debe tener un correlato en su accionar cotidiano.

Bibliografía

- ACCIÓN RSE. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial, Gobernanza, medición y control de gestión*. Santiago de Chile: Acción RSE.
- AGENCIA EFE. (2013, Mayo 5). *EL PAÍS INTERNACIONAL*. Retrieved from El número de fallecidos en el derrumbe de Bangladesh supera los 600.:
http://internacional.elpais.com/internacional/2013/05/03/actualidad/1367566004_471909.html
- AGUIRRE, R., & PELEKAIS, C. (2008). *Hacia una cultura de Responsabilidad Social*. México: Pearson Education de México S.A.
- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1996). Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49., 252-276.
- AMABILE, T. (1998). "How to kill creativity". *Harvard Business Review*, 22 – 23.
- ANDREASEN, A. R. (1996). Profit or non profit: find a corporate partner". *Harvard Business Review*, no.74, 108-114.
- ANDREU, A. (2012, Mayo 15). *Diario Responsable*. Retrieved from Sobre Schumpeter y su (limitada) visión de la reputación de las empresas:
<http://www.diarioresponsable.com/reputacion/gestion/15597-schumpeter-economist-reputacion-empresas.html>
- ARDICHIVILI, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers. . *Advances in Developing Human Resources*, 541-554.
- BLANCO, V. (2010, Diciembre 29). *El mundo de los negocios*. Retrieved from
<http://ciclog.blogspot.com.ar/2010/12/la-reputacion-corporativa-una-ventaja.html>
- BRAMMER, S., & MILLINGTON, A. (2003). The Effect of Stakeholder Preferences, organizational Structure and Industry Type on Corporate Community Involvement. *Journal of Business Ethics* (45), 213-226.
- CAJIGA CALDERON, J. F. (n.d.). *EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. Distrito Federal: CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA.
- CANEDA, M. C. (2008). *Guía de Responsabilidad Social Interna y Recursos Humanos*. Andalucía: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.

- CANTABRIA, U. D. (2011). *ESTUDIO DE LA IMAGEN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: FORMACIÓN EN INTEGRACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO DEL USUARIO DE SERVICIOS FINANCIEROS*. Santander.
- CARROL, A. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 268-295.
- CARROLL, A. (1999). "Corporate Social Responsibility" . *Business & Society*, 268-295.
- CASTAÑÓN BORUNDA, A. (2013, abril 19). *Liderazgo y Mercadeo. com*. Retrieved from http://www.liderazgoymercadeo.com/edicion121/art_acastanon.asp
- Chabay, E. (2013). Empresas argentinas. Sustentabilidad con raíces sólidas. *El Cronista*, 75.
- CHIANG, M., NÚÑEZ, A., MARTÍN, J. M., & SALAZAR, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de género y edad. *PANORAMA SOCIOECONÓMICO AÑO 28 N°40*, 92-103.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: UE.
- COMUNICARSE. (2008). *Gestión de la RSE en Argentina*. Buenos Aires.
- COMUNICARSE. (2011). *La RSE en los Recursos Humanos*. Buenos Aires: Comunicarse.
- COMUNICARSE. (2012). *En el camino hacia la sustentabilidad. 10 años de RSE en Argentina*. Buenos Aires.
- COPRANZANO, R., & MITCHELL, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. . *Journal of Management* 31, 874-900.
- CORREA, M. E. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL - División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos.
- CORREA, M. E. (n.d.). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina. Una visión empresarial*.
- CORTINA, A. (2002). Enron, un caso de libro. *El País*.
- COX, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berret-Koehler.
- DAHLSTRUD, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*. 15. Retrieved from (www.interscience.wiley.com)

- DAWKINS, J., & LEWIS, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy. . *Journal of Business Ethics*, 44., 185-193.
- EDVINSSON, L., & SULLIVAN. (n.d.). Developing a model for managing intellectual capital. . *European Management Journal*. Vol 14. Nro 4, 356 – 364.
- FERNANDEZ GAGO, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson.
- FERRUZ AGUDO, L., MARCO SANJUÁN, I., & ACERO FRAILE, I. (2010). Códigos de buen gobierno: Un análisis comparativo. Especial incidencia en el caso español. *APOSTA - Revista de Ciencias Sociales*, 2.
- FINKLESTEIN, S., & HAMBRICK, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis: West Pub. Co.
- FONBRUN, C., & SHANLEY, M. (1990). What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management*, 233-258.
- FUERTES, F., IAMETTI, A., & GOYBURU, M. L. (2004). *Evaluando el Pacto Global en Argentina: Perfil de las empresas adheridas*. Buenos Aires: OFICINA DEL PACTO GLOBAL EN ARGENTINA.
- GARALDA, J. (2006). *La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
- GJOLBERG, M. (2009). *It's the political economy, stupid! Continuity and change in CSR performance across 20 OECD nations*. Noruega: University of Oslo.
- GOSMAN, E. (2012). Cumbre Río+20: cierre con críticas y sensación de fracaso. *Clarín*.
- GREGORY, & SIMMELKJAER, R. (2002). *Comparative study of corporate governance codes relevant to the European Union and its member states*". European Union.
- IE BUSINESS SCHOOL Y FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA. (2011). *Introducción a la gestión de los riesgos empresariales*. Madrid: Foro de Reputación Corporativa.
- INSTITUTO ETHOS. (2004). *Guía para la elaboración de un programa de voluntariado empresarial*. Santiago de Chile: Acción empresarial.
- Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2005). *Conceptos básicos e indicadores de RSE*. Caracas: Instituto Ethos y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico.

- JACKSON, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. . *Advances in Strategic Management*, 345-382.
- JEHN, K., NORTHCRAFT, G., & NEALE, M. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, 741-763.
- KOTLER, P., & ZALTMAN, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, no. 35, 3-12.
- MARSDEN, C. (2001, Junio 2). *The Role of Public Authorities in Corporate Social Responsibility*. Retrieved from <http://www.alter.be/socialresponsibility/people/marchri/en/displayPerson>
- MARTÍNEZ, L., & CIFUENTES, O. (2010). La medición de la reputación corporativa. Problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol.15, 127-142.
- MC DONALD, D., & MAKIN, P. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal* 21/ 2, 84-91.
- MÍNGUEZ ARRANZ, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *Zer Revista de Estudios de Comunicación* 8., 303-321. Retrieved from Univers.
- MOLINER, M. A. (1998). *Marketing social: la gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC.
- MONEVA, M., & LIZCANO, J. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: AECA.
- MUELLER, K., HATTRUP, K., SPIESS, S.-O., & LIN HI, N. (2012 |). The Effects of Corporate Social Responsibility on Employees' Affective Commitment: A Cross-Cultural Investigation. *Journal of Applied Psychology*. Vol 97, N°6, 1186 - 1200.
- Organización de Naciones Unidas - Global Compact - UNEP. (2006). *Principios para la Inversión Responsable*. México: Rebús París.
- PALADINO, M. (2004). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*. Buenos Aires: Ariel.
- PALADINO, M., & MOHAN, A. (202). *TENDENCIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA*. BUENOS AIRES: ESCUELA DE DIRECCIÓN Y NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD AUSTRAL.

- PETERSON, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. . *Business and Society*, 296-319.
- PINDER, C. (1985). *Beliefs, expected values, and volunteer work behavior*. Vancouver: Vancouver volunteer centre.
- PIZZOLANTE, I. (2008). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- POINTS OF LIGHT FOUNDATION. (1996). *Developing a Corporate Volunteer Program*. Washington D.C.: POINTS OF LIGHT FOUNDATION.
- PORTER, M. (2006). "Strategy and Society". *Harvard Business Review*, Diciembre.
- PORTER, M., & KRAMER, M. (2003). La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. *Harvard Business Review on corporate social responsibility*. Boston. Harvard Business School Press.
- PRUZAN, P. (2001). Corporate reputation: Image and Identity. *Corporate Reputation Review*, 50-64.
- PwC. (2011). *2º Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el sector privado en Argentina*. Buenos Aires: PwC.
- PwC; ASCRI. (2012). *Inversión Responsable. Guía para el sector de Private Equity en España*. Madrid: Price Waterhouse Coopers.
- ROSENFELD, A. (2012). *Norma IRAM-ISO 26000:2010 – Guía de responsabilidad social*. Buenos Aires.
- ROSSEAU, D. (2004). "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate". *Academy of Management Executive*.
- RUBIN, & RUBIN. (1995). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data* . California: Sage Publishers.
- SÁNCHEZ MEDINA, A., GONZÁLEZ MELIÁN, A., & HORMIGA PÉREZ, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. . *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 97-111.
- SAUCEDO SOTO, J. M. (2009). *DIFERENCIAS ENTRE MARKETING SOCIAL, MARKETING CON CAUSA Y RSE*. UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COAHUILA, MÉXICO. Retrieved from Diferencias entre marketing social, marketing con causa y responsabilidad social empresarial . .
- SCHEIN, E. (1982). *Psicología de la Organización*. . México: Prentice Hall .

- SCHUMPETER. (2012, Abril 21). *The Economist*. Retrieved from <http://www.economist.com/node/21553033/>
- SOCIAL INVESTMENT FORUM. (2012). *La Inversión Socialmente Responsable en España*. Madrid: SPAINSIF .
- STRANDBERG, L. (2010). *La Responsabilidad Social Corporativa en la cadena de valor*. Barcelona: IESE - Business School - Universidad de Navarra.
- TEECE, D., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamics Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*.
- VILLAFAÑE, J. (2005). *Hacia un modelo de gestión de la reputación interna*. Madrid: Pirámide.
- VIVES, A. (2012, Mayo 15). *Cumpetere*. Retrieved from Reputación como fin o como resultado de la RSE: <http://cumpetere.blogspot.com.es/2012/05/reputacion-como-fin-o-como-resultado-de.html>
- VROOM, V. (1964). *Trabajo y motivación*. Nueva York: John Wiley and sons.
- WEIL, GOSTHAL, & MANGES. (2002). *Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Members*. INTERNATIONAL MARKET DIRECTORATE GENERAL.

Anexos

A. Anexo I: Encuesta aplicada a los responsables del área de RSE en las organizaciones participantes del estudio.

Impacto de la gestión de Responsabilidad Social Empresaria en la imagen organizacional interna

Entrevistas

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer diversos aspectos generales acerca de la manera cómo se gestiona la Responsabilidad Social Empresaria en la organización.

A. Responda SI o NO, según corresponda:

Parámetro	Comportamiento	Valoración	
		SI	NO
Transparencia y valores	Existencia de código de ética o declaración de valores corporativos.		
	Divulgación del código de ética o valores corporativos.		
Diálogo con stakeholders	¿La organización mantiene comunicación con grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios?		
	¿Tiene políticas o procedimientos para responder prontamente a cualquier sugerencia, reclamo, esfuerzo o demanda de sus partes interesadas?		
Balance Social	Existencia del balance social o reporte de sostenibilidad.		
	¿Es auditado por terceros?		
Relación con sindicatos u otras asociaciones de empleados	¿La organización tiene una comisión interna de empleados y trabajadores que esté garantizada por convenio colectivo?		
Relación con el público interno	Valoración de la diversidad. Existencia de una política de valoración de la diversidad y no discriminación.		
	¿La empresa promueve las adaptaciones necesarias en relación a accesibilidad, de acuerdo con la legislación vigente?		

	¿La empresa incluye requisitos de diversidad en los procesos y herramientas de gestión de personas para monitorear la diversidad de sus cuadros y posibles desigualdades?		
Relación con el público interno	Condiciones de trabajo ¿La empresa fue certificada por la norma SA800029, por la OHSAS 1800130 o por norma equivalente?		
	¿Desarrolla una política de balance vida-trabajo?		
	¿Promueve ejercicios físicos durante el horario de trabajo?		
Relación con el medio ambiente	¿Trata la cuestión ambiental como tema transversal en su estructura organizativa y la incluye en la planificación estratégica?		
	¿Tiene política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados, y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa?		
	¿Desarrolla periódicamente campañas internas de reducción del consumo de agua y de energía?		
	Además de cumplir con la obligación legal, conoce y desarrolla acciones para prevenir los principales impactos ambientales causados por sus procesos y productos o servicios.		
	¿Tiene iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable?		
	¿Tienen una política explícita o un programa específico de responsabilidad social empresarial para la cadena de proveedores?		
Relación con consumidores y clientes	Tiene una política formal de comunicación alineada con sus valores y principios, que abarca todo su material de comunicación, tanto interno como externo.		
	¿Ofrece servicio de atención al cliente (SAC) u otra forma de servicio especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios?		
	Realiza regularmente estudios e investigaciones técnicas sobre daños potenciales de sus productos y servicios para los consumidores/clientes.		
Relación con la comunidad	¿La organización tiene políticas de relación con la comunidad de su entorno contempladas en su código de conducta y/o en la declaración de principios?		
	¿Posee indicadores para monitorear los impactos causados por sus actividades en la comunidad de su entorno?		

B. Preguntas abiertas/ Desarrolle

21. ¿Existe por parte de la organización una intención clara y expresamente definida acerca de la divulgación de las acciones de RSE que desarrolla?

2. ¿Los medios formales de comunicación interna se usan para comunicar las acciones de RSE que hace la organización?

21.1 Si es así, ¿estas comunicaciones se hacen periódicamente? ¿a través de qué medios?

21.2 Si no es así, ¿utilizan otros medios? ¿Cuáles?

22. ¿Existe un área o una persona responsable por las comunicaciones internas de las acciones de RSE?

23. ¿Cómo se comunican las acciones de RSE al público interno? ¿Qué tipo de herramientas de comunicación utilizan?

B. Anexo II: Encuesta aplicada a los empleados de las organizaciones que participantes en el estudio.

Impacto de la gestión de Responsabilidad Social Empresaria en la imagen organizacional interna

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer diversos aspectos generales acerca de la manera cómo se gestiona la Responsabilidad Social Empresaria en la organización. Es de carácter **anónimo**.

La Responsabilidad Social Empresaria (**RSE**) es “el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”.

C. Por favor responda las siguientes preguntas:

1. Los siguientes son algunos ejemplos de actividades de Responsabilidad Social Empresaria que pueden llevar a cabo las organizaciones. Clasifíquelos en una escala de 1 a 5 de acuerdo con el beneficio que usted considera aportan a la sociedad: (Siendo 1 el menor beneficio y 5 el mayor beneficio)

Comportamiento	1	2	3	4	5
Donaciones económicas a fundaciones, entidades sin ánimo de lucro, ONG y obras de beneficencia.					
Actividades de voluntariado corporativo. Los miembros de la organización donan parte de su tiempo libre para ayudar en un proyecto social.					
Promoción y elaboración de programas para garantizar el balance vida-trabajo de sus empleados.					
Desarrollo y aplicación de políticas para la promoción de la diversidad y la eliminación de la discriminación laboral.					
Cumplimiento de la normativa ambiental vigente, compromiso con la gestión adecuada de residuos y la aplicación de procesos productivos amables con el medio ambiente.					
Solo para empresas de productos. Desarrollo de productos y tecnologías amables con el medio ambiente.					

2. ¿Tiene conocimiento de las actividades de Responsabilidad Social Empresaria que desarrolla la organización para la que trabaja?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es sí, enumere algunas actividades.

Si la respuesta es sí ¿A través de qué medio se entera de estas actividades?

3. ¿Cuál es el medio de comunicación que considera más efectivo para comunicar este tipo de actividades empresariales? _____
4. ¿Le interesa la información que elabora la organización en lo referente al tema de Responsabilidad Social? _____
5. ¿Piensa que la organización para la que trabaja es transparente en materia de relaciones con la comunidad y con sus empleados? SI _____ NO _____ ¿Por qué?

6. ¿Considera que las actividades en materia de Responsabilidad Social Empresaria que desarrolla la empresa responden a las necesidades reales de la comunidad y sus empleados?

SI ____ NO ____

Si la respuesta es no, ¿por qué? _____

7. ¿Cambiaría o reemplazaría algunas de las actividades de Responsabilidad Social Empresaria de la organización? Desarrolle.

8. ¿Considera que la organización tiene alguna responsabilidad con la comunidad en la que se encuentra y con el medio ambiente? ¿En qué aspectos específicos?

9. ¿Diría que la organización para la que trabaja marca la diferencia en materia de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresaria? SI ____ NO ____ ¿Por qué?

10. ¿Participa o ha participado de alguna actividad de Responsabilidad Social Empresaria propuesta por la organización en la que trabaja? SI ____ NO ____

Si la respuesta es sí, ¿por qué participa o participó?

Si la respuesta es no, ¿por qué no participó?

10. (Aplica si la respuesta a la pregunta 10 es SÍ) ¿Está satisfecho con su participación en las actividades de Responsabilidad Social Empresaria propuestas por la organización?

11. (Aplica si la respuesta a la pregunta 2 es SÍ) De las actividades de Responsabilidad Social Empresaria que lleva a cabo la organización, ¿cuál o cuáles considera son las que más contribuyen con el mejoramiento de la comunidad y el medio ambiente?

12. ¿Hay alguna actividad de Responsabilidad Social Empresaria de las que desarrolla la organización que usted considera no aporta valor?

SI ____ NO ____

Cuál/es? _____

13. ¿Piensa que las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que lleva a cabo la organización son realmente importantes y contribuyen a la sociedad? SI ____ NO ____

¿Por qué?

-
14. ¿Considera que una organización que desarrolla acciones de Responsabilidad Social Empresaria tiene una ventaja competitiva respecto a una que no lo haga?

SI _____ NO _____

15. ¿Se siente/ o se sentiría orgulloso de pertenecer a una organización que aplica en su cotidianidad buenas prácticas de RSE?

SI _____ NO _____