



**UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

El Balance Social como nueva herramienta de gestión

Autor:

Juan Manuel Carranza

Asesoramiento:

Dr. Carlos Cermelo

Departamento de Metodología

**ABRIL DE 2006
MAR DEL PLATA - ARGENTINA**

E-33

018567



BIBLIOTECA

E-33

Woj

INDICE

INDICE.....	1
ABSTRACT.....	3
PRESENTACIÓN.....	
PROTOCOLO DE TESIS.....	5
Tema.....	5
Problema.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Estado de la cuestión.....	6
Justificación.....	6
Modelo Metodológico.....	
Tiempo y lugar.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
Disciplinas a analizar.....	6
<i>Ética General</i>	6
<i>Ética de Empresa</i>	7
<i>Administración Estratégica</i>	11
<i>Derecho Laboral</i>	12
<i>El Balance Social en Argentina según Ley 25.877</i>	14
Responsabilidad Social Empresaria (RSE).....	5
Balance Social.....	17
<i>Objetivos del Balance Social</i>	18
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	20
CAPÍTULO I.....	23
Conceptos básicos.....	23
La Visión de Uno, el Poder de Muchos.....	23
La compleja tarea de ayudar.....	24
La estrategia social como apalancamiento.....	26
Sinergia + Solercia = RSE estratégica.....	27
CAPÍTULO II.....	29
La responsabilidad de la empresa en la sociedad.....	29
Evolución del concepto.....	29
Integración de la empresa en la sociedad: stakeholders.....	31
Evaluación de la RSE.....	34
<i>Normas de certificación</i>	34
<i>Información para la gestión interna</i>	
CAPÍTULO III.....	
Estructura global del Balance Social.....	35
Un código de ética empresaria.....	35
<i>Beneficios para el negocio de la empresa</i>	37
<i>Nuevas demandas que surgen en las empresas</i>	39
<i>Consolida una intención o tendencia</i>	41
Ingredientes de competitividad.....	41

Principios y criterios.....	41
Metodología para su implementación.....	42
Estructura Básica.....	43
Divulgación.....	45
CAPITULO IV.....	46
El sentido estratégico de los Balances Social.....	46
Panorama general.....	46
¿Qué es lo que hay que medir?.....	47
Naturaleza de los indicadores.....	48
CAPITULO V.....	50
Tres claros ejemplos.....	50
Novo Nordisk A/S.....	51
Natura.....	51
Arcor S.A.....	61
CAPITULO VI.....	63
Conclusiones finales.....	63
Objetivo General.....	63
Objetivos Específicos.....	63
UNO.....	63
DOS.....	64
TRES.....	65
CUATRO.....	66
AGRADECIMIENTOS.....	68
ANEXO I: Modelos Alternativos.....	69
1.- Modelo OIT.....	69
2.- Modelo Gallego.....	71
3.- Modelo GRI.....	71
4.- Modelo IBASE.....	71
5.- Modelo IDEA.....	71
6.- Modelo DERES.....	71
ANEXO II: Aprendizaje organizacional en RSE.....	71
ANEXO III: Humor.....	71
BIBLIOGRAFÍA GENERAL.....	71
Bibliografía.....	71
Webs Interesantes.....	71



ABSTRACT

This paper aims at introducing the reader into the theme of Corporate Social Responsibility (CSR) by implementing Social Balances. The main theories and concepts of the CSR have been thoroughly studied to prove its effectiveness in the present corporate scenarios. Finally, the author concluded illustrating how some companies are implementing their social balances in different countries: Novo Nordisk A/S, Natura S.A. and Arcor S.A.

PRESENTACIÓN

Si llamamos pasión al interés en el cual la individualidad entera se concentra con olvido de todos los intereses múltiples que tengo o puedo tener, y se dirige a un objetivo con todas las fuerzas de su voluntad, y concentra en ese fin todos sus apetitos o energías, debemos decir que nada grande se ha realizado en el mundo sin pasión.

En la actualidad, es sabido que las empresas son el principal motor de crecimiento y desarrollo de un país y del mundo; pero también es cierto que pueden generar un impacto negativo o positivo. Es por esto que resulta imprescindible comprender cómo llegar a minimizar el aporte negativo a la sociedad y maximizar el efecto positivo que se tiene sobre esta. La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) es un tema que cada vez se menciona más en las reuniones de empresarios. Nadie podría haber previsto la inusitada demanda de información en temas de RSE hace algunos años atrás. Hoy son innumerables los autores que se vuelcan a dicha temática y existe una gran cantidad de bibliografía al respecto.

Este trabajo tiene por objeto el estudio de los Balances Sociales como herramientas de gestión a la hora de evaluar la responsabilidad de la empresa en la sociedad. La experiencia indica que primero deberá capacitarse a los directivos, los empleados, los accionistas y a todos aquellos grupos de interés de las empresas para luego poder integrar los Balances Sociales en la estrategia de una empresa. Nos gustaría que ésta tesis fuese útil para todos aquellos empresarios argentinos que tienen la voluntad social de que esto ocurra e intentan dar sus primeros pasos en RSE.

Somos concientes de la ardua tarea que implicará dicho cambio pero no queremos dejar por ello de brindarles este trabajo que es fruto de muchos esfuerzos, lecturas, conferencias, charlas con empresarios y profesores universitarios sobre la temática abordada. Aunque no todo dependerá en la "pasión" con que los empresarios se comprometan a evaluar sus compañías, somos concientes que será un ingrediente más que necesario... Los animamos a descubrir la utilidad de esta nueva herramienta que progresivamente va introduciéndose en el mundo de los negocios como un "deber ser" y no sólo como muestra de la transparencia empresarial.

PROTOCOLO DE TESIS

La finalidad de la empresa no es simplemente la producción de bienes, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de personas que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad.

Tema

Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Problema

El Balance Social como nueva herramienta de gestión.

Objetivo General

Analizar los Balances Sociales como nueva herramienta de gestión, de la responsabilidad de la empresa en la sociedad en relación con sus grupos de interés (*stakeholders*), comprobando su utilidad en tres destacadas empresas.

Objetivos Específicos

- Analizar las principales teorías y conceptos de la RSE.
- Efectuar un estudio integral del Balance Social orientado a su profundización.
- Determinar el sentido estratégico de los Balances Sociales.
- Verificar su utilidad en tres claros ejemplos de empresas pioneras en RSE.

¹ JUAN PABLO II, *Centesimus Annus*, Editorial Claretiana, Buenos Aires, pag. 35, 1991.

Estado de la cuestión

En los últimos años han ocurrido grandes transformaciones e innovaciones y se han incrementado las presiones para demostrar el desempeño de lo social y lo ético. Es por ello que muchas empresas están buscando comprender las aspiraciones de sus grupos de interés (*stakeholders*) y demostrarles a ellos su actitud responsable ante las preocupaciones sociales y sus propios planes de acción.

*“La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) afecta a la rentabilidad final de la empresa y tiene que ver con una visión del negocio que mira a más largo plazo y que incorpora en la toma de decisiones valores como la ética, la transparencia y la responsabilidad hacia la sociedad.”*²

La investigación sobre temas de RSE es cada vez más numerosa. Entre las principales instituciones y estudios quisiéramos destacar los siguientes:

- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE);
- Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA);
- Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES – Uruguay);
- Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social (Brasil);
- Organización Internacional del Trabajo;
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas;
- *PricewaterhouseCoopers*;
- Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE);
- IESE Bussines School (Universidad de Navarra – España);
- PALADINO, Marcelo, *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*, Editorial Ariel, Argentina, Ago 2004.
- MELÉ, Domènec, *Ética en la Dirección de Empresas*, Biblioteca IESE, Barcelona, 1997.
- LLANOS CIFUENTES, Carlos, *Dilemas Éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, Méjico, 1998.
- IDEA, *El Balance Social: un enfoque integral*, Argentina, Octubre 2001.
- ELEGIDO, Juan Manuel, *Fundamentos de Ética de Empresa*, IPADE, México, 1998.
- DEBELJUH, Patricia, *La conquista de las virtudes en la empresa*, TEMAS, 2004.
- DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, *Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en el Uruguay*, 2004.

² PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Responsabilidad Social Corporativa: Tendencias empresariales en España*, pag. 4, 2003.

A lo largo de la tesis, iremos citando los principales aportes de muchas de estas últimas investigaciones. Al mismo tiempo, en la Bibliografía aparecen otros estudios de prestigiosos autores e instituciones junto con la presentación de algunos sitios Web dedicados a la difusión de la RSE en la sociedad.

Justificación

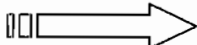
Cada vez son más las empresas que han comenzado a mostrar un interés creciente a establecer relaciones sostenibles con el entorno "*tendiendo puentes con aquellos grupos que son impactados o impactan sus actividades*"³. En este contexto surge el Balance Social como una herramienta estratégica que permite a las empresas medirse y rendir cuentas a la sociedad y a sus *stakeholders* de su actuar ambiental, financiero y social.

Plantear el tema de la responsabilidad social de las empresas como una mera cuestión de dividendos, dañaría la esencia misma del Balance Social. Descartarla sería ignorar la sinergia de los distintos grupos de interés. La búsqueda del compromiso solidario es un cambio de paradigma que desplaza a la mentalidad del estilo unidireccional de la empresa con la sociedad por un vínculo interactivo.

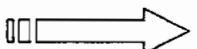
El Balance Social, por su parte, "*es un elemento de enorme utilidad para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una empresa, en un periodo determinado y frente a metas preestablecidas*"⁴. Al mismo tiempo, tiene por objeto informar aquellos procesos o situaciones íntimamente vinculados con el Balance Contable y que no pueden expresarse en valores monetarios, no obstante la singular importancia de su contenido.

La intención de esta tesis de grado es revalorizar dicho instrumento de certificación social como podría hacerlo una norma ISO respecto a un proceso productivo en una empresa.

Modelo Metodológico

Tiempo:  Sincrónica


Debemos tener en cuenta que ésta investigación está compuesta por un conjunto de actividades que realizan diferentes componentes del mismo a lo largo del tiempo.

Amplitud:  Macro y Micro

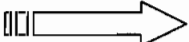
La tesis trata a la RSE en general y luego se analizan con detenimiento los Balances Sociales junto con el desarrollo de tres claros ejemplos.

³ TORO, Daniela, *¿Cómo medir el resultado de una gestión empresarial?* en <http://www.iarse.org/site/modules.php?name=News&file=article&sid=537>

⁴ O.I.T., *Manual de Balance Social*, Medellín, GRAFICAS PAJÓN, pag. 15, julio 2001.

Fuentes:  *Primaria y Secundaria*

Las Fuentes Primarias (libros, artículos periodísticos, tesis y disertaciones, documentos oficiales, testimonios de expertos, etc.) proporcionan datos de primera mano. En cambio, las Fuentes Secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular.

Profundidad:  *Descriptiva*

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de cualquier fenómeno a analizar: miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigado.

Tiempo y lugar

La investigación se desarrolló en la ciudad de Mar del Plata (República Argentina) durante todo el año 2005 y el primer cuatrimestre del año 2006.

MARCO TEÓRICO

Hasta ahora no descubrí la manera infalible de gobernar a un pueblo exacta para fracasar: querer agradar a todos al mismo tiempo.

Juan Perón

El marco teórico de esta tesis buscará abordar, en un primer término, las distintas disciplinas que cobijan el tema en cuestión:

- Ética;
- Administración Estratégica;
- Derecho Laboral;

Dentro de la última disciplina expondremos aspectos centrales de una ley nacional en vigencia sugerente del tema en estudio. Luego analizaremos el contexto de la responsabilidad social empresarial a través de la bibliografía más actualizada hasta el momento y artículos novedosos de distintas instituciones y entidades expertas en el tema. Una vez establecido el *background* buscaremos definir el Balance Social, analizar las reglamentaciones vigentes y conocer sus objetivos.

Disciplinas a analizar

Ética General

La Ética se ocupa de las acciones libres. Cuando hablamos de moral nos referimos al modo específicamente humano de gobernar las acciones. Lo moral y lo libre tiene la misma extensión. El hecho de que una conducta sea personal, interpersonal o política no saca al hecho del ámbito moral: todo lo que en el hombre no es determinado por el instinto o el sentimiento de necesidad causal tiene que ser proyectado por la razón práctica y querido por la voluntad.

La Ética tiene la misión de ordenar nuestras acciones voluntarias de modo que sean moralmente buenas. No hay acción humana sin tendencia conciente hacia un bien. La Ética tiene

la misión de ayudarnos a distinguir el bien verdadero del bien aparente, para que la conducta pueda dirigirse al primero y evitar el segundo, que en realidad es un mal. La Ética es una disciplina filosófica cuya misión es dirigir la conducta humana hacia el bien perfecto o fin último de cada persona (Rodríguez Luño, 1997).

Hay acciones realizadas con poca ponderación ética o con poca repulsa social y, por ello, quienes las realizan pueden sentirse bien aún actuando objetivamente mal. No actuar mal por motivos utilitarios es algo apreciable, pero no suficiente para una actuación plenamente ética.

La Ética remite al valor de la acción en relación al bien de la persona. La eficiencia, por el contrario, se ocupa del valor de la acción para lograr algún objetivo particular. Al tomar decisiones no sólo elegimos qué cosas queremos hacer, sino también qué clase de persona queremos ser. Quien actúa de modo ético mejora como persona y, por el contrario, quien actúa mal se degrada o corrompe en su humanidad. (Melé, 1997)

Hay un claro nexo entre las normas éticas y el concepto de hombre. El hombre responde a la idea de una naturaleza determinada, y no es el producto casual de las fuerzas aleatorias de la evolución biológica. La Ética ha de considerarse como potenciadora de sus capacidades personales (Llano Cifuentes, 1997).

Al mismo tiempo, el hombre no puede desarrollarse más que siguiendo una única referencia de conducta, es decir, la relación con otras personas humanas. Debido a que el hombre es un ser social por naturaleza, reversiblemente, el desarrollo sociedad viene dado por la interacción de los individuos que la integran (Llano Cifuentes, 1997).

Ética de Empresa

Durante largas décadas ha estado muy extendida la idea de que la Ética nada tiene que ver con los negocios y la empresa. Pero esta idea va siendo superada. Desde finales de los años sesenta se ha producido una fuerte revalorización del papel de la Ética en los negocios y la empresa; primero en Estados Unidos, después en Europa y más tarde en nuestro país.

Algunos argumentan que la Ética es necesaria para la rentabilidad a largo plazo, otros insisten en que la Ética es necesaria porque la empresa es una realidad humana, y donde hay personas hay también exigencias éticas ineludibles. En efecto, al separar los negocios de la Ética éstos se despojan de aquello que les distingue de una jungla despiadada. (Melé, 1997)

*"Que el directivo de empresa sea plenamente conciente de su condición, y de lo que conlleva su cargo en la empresa y en la sociedad es, sin duda, primordial para aumentar su sentido de responsabilidad."*⁵

⁵ MELE, Domènec, *Ética en la dirección de empresas*, IESE, Barcelona, 1997.

Por lo general, se suele pensar que la Ética tiene sólo aplicaciones individuales. Pero existen dos razones de importancia por las cuales la calidad ética de las acciones de las empresas tiene importancia. En primer lugar, la postura ética de un individuo se ve afectada por la postura de los grupos con los cuales está asociado. En segundo lugar, los valores éticos de una organización influyen en modo considerable en su capacidad de desempeñarse con éxito (Elegido, 1998). Al mismo tiempo, hay algunos directivos que advierten que tienen cierta responsabilidad en mejorar la sociedad desde su propia empresa.

Administración Estratégica

Siguiendo el libro de Hill y Jones (1996) cabe reflexionar primero acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario *The American Heritage* define estrategia como:

*“La ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y el desarrollo general de operaciones de combate en gran escala.”*⁶

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la Administración. Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación han generado críticas. Como señaló Henry Mintzberg (1978), el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional.

El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, podemos definir estrategia junto con Mintzberg como:

*“Un modelo en una corriente de decisiones o acciones.”*⁷

Es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realizada llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada)

Según Hill y Jones, en la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones son una combinación de lo intentado y lo emergente. Es misión de la administración reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea necesario, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquellas potencialmente buenas.

Sin embargo, para tomar tales decisiones los gerentes deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben estar en capacidad de pensar de manera estratégica.

⁶ HOUGHTON y MIFFIN, *The American Heritage Dictionary of the English Language* Boston, 1978.

⁷ MINTZBERG, Henry, *Patterns in Strategy Formulation*, Management Science, 1978.

“Las empresas que sobreviven y logran los mejores resultados son precisamente aquellas que también han incorporado en su quehacer cotidiano un conjunto de valores morales: valores que componen un nuevo modo de entender la empresa, una nueva cultura empresarial. La razón de esta necesidad de valores no es difícil de sospechar: las empresas cobran sentido y legitimidad social al prestar sus servicios del modo que reclama la sociedad de nuestro tiempo, y si no se atienen a él, si no cumplen lo éticamente exigido, pierden toda credibilidad y legitimidad.”⁸

Según un análisis sobre la Responsabilidad Social Corporativa realizado por PricewaterhouseCoopers⁹, entre otros retos futuros para las empresas, figuran:

- el desarrollo de estrategias de RSE que incorporen planes de acción de RSE de carácter global y un análisis riguroso de los riesgos y oportunidades.
- El fomento de las prácticas de *reporting* de los aspectos no financieros incorporados (informes de sostenibilidad).
- La consolidación de la organización de RSE a nivel de Alta Dirección y la estructuración de un diálogo permanente con las partes interesadas.

En el entorno actual, ninguna empresa puede conformarse con seguir a los demás. Creemos que la mejor manera de ganar es reescribir las reglas, no hay que tener miedo de poner en cuestión la ortodoxia, hay que sentirse más inclinados a construir que a recortar y tener interés en hacer cosas nuevas. En pocas palabras, las empresas argentinas deberían estar absolutamente comprometidas a ser las primeras en delimitar el futuro.

Derecho Laboral

Para regular la actividad laboral, primero con normas aisladas y luego con cuerpos de normas más amplios y sistemáticos, se fue conformando el Derecho del Trabajo. Esa es la rama del Derecho privado que se ocupa de las relaciones individuales y colectivas entre los trabajadores y los empleadores, con el fin de reglar sus derechos y deberes. El contenido básico de este derecho se divide en individual, que es la parte que abarca las relaciones entre cada trabajador y su empleador en el marco del contrato singular; y colectivo, que trata las vinculaciones entre las asociaciones que representan a los trabajadores y las agrupaciones de empleadores.

⁸ CORTINA, Adela, *Ética de la empresa*, Editorial Trotta, 4ta. Edición, 2000.

⁹ PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Responsabilidad Social Corporativa: Tendencias emergentes en España*, pag. 4, 2003.

Según De Diego (2002), el Derecho del Trabajo es el marco legal de las relaciones y presenta una serie de notas características que definen su contenido y objeto. Entre ellas, podemos mencionar:

- El vínculo entre trabajador y empleador es de subordinación en los planos económicos, técnicos, organizativos y jurídicos.
- El componente fundamental es el trabajo personal, libre y por cuenta ajena.
- Trabajadores y empleadores se dan sus propias normas por medio de la negociación colectiva, surgiendo así los convenios colectivos de trabajo.
- Considerando que el trabajador está en inferioridad de condiciones en la relación laboral, se le brinda un marco protector.

La reforma laboral de la ley 25.877¹⁰ lleva implícitas varios objetivos de política social. Siguiendo las pautas establecidas en este marco por Humberto A. Podetti (1982), el derecho del trabajo individual y colectivo puede ser un instrumento de política social, es decir, un medio a través del cual se puede implementar, introducir u orientar un determinado modelo que debe basarse en objetivos concretos. Podetti destaca que:

“La política social, que es una respuesta a las deficiencias sociales una vez que se toma conciencia de ellas, sirve para la promoción humana, y procura alcanzar el bienestar social mediante un conjunto de medidas coherentes aptas para lograr un orden social justo.”

En el plano estrictamente laboral Rodríguez Manzini (1999) apunta que el objetivo formal de la política social, “por lo que” existe una acción estatal, es la libertad y la dignidad de la persona humana. Siguiendo al mismo autor, el objetivo material, o sea “con lo que” se combate las desigualdades sociales, que partiendo de diferencias naturales como la edad, el sexo, la capacidad del sujeto, la condición física, se generan otras desigualdades de naturaleza social.

Según De Diego, resulta claro que hay un objetivo primario y ajeno al análisis jurídico que corresponde al Derecho Laboral, y que es la circunstancia de que la ley 25.250 está viciada en forma esencial y de origen, en virtud de la investigación que se realizó en la justicia.

¹⁰ Ley 25.877. **Reforma Laboral**. Derogación de las leyes 17.183 y 25.250 y del Dec. 105/2000. Modificación de las leyes 14.250 (T.O. 1998), 24.467 y 25.013. Ratificación de las derogaciones dispuestas por el art. 34 de la Ley 25.250. Sancionada el 2 de abril de 2004.

¹¹ PODETTI, Humberto, “Noción, objeto, finalidad y principios básicos de la política social” en: **Traído de Derecho del Trabajo**, Buenos Aires, Ed. Astrea, vol. I, cap. II, 1982.

Dejando de lado estas salvedades, uno de los anuncios de política social que se concretó con la Ley 25.877 fue el mantenimiento del balance social ampliándolo al espectro de obligatoriedad. Con la ley derogada se imponía a empresas de más de quinientos (500) trabajadores y ahora se extiende a toda empresa con más de trescientos (300) trabajadores. Además, se amplía en dicho balance el espectro informativo que debe contener afectando puntos que son propicios de la información confidencial de las empresas que hacen a su competitividad y a las “llaves” de cada desarrollo empresarial.

El Balance Social en Argentina según Ley 25.877

El Balance Social es obligatorio para las empresas de más de trescientos trabajadores, y por ende, resulta voluntario para quienes tienen una dotación menor. Esta medida, según De Diego (2004), comprende a unas seis mil empresas en la Argentina. La obligación es exigible al año siguiente del ejercicio que determinó que la empresa alcanzó los trescientos trabajadores. La empresa cuenta con un plazo de treinta (30) días hábiles administrativos para entregar al sindicato con personería que representa a los trabajadores el Balance Social del ejercicio. El plazo se cuenta desde la fecha que el Balance Social fue concluido.

Entre otras cuestiones, la ley 25.877 estipula la estructura mínima exigida:

“Art. 26.- El Balance social incluirá la información que seguidamente se indica, la que podrá ser ampliada por la reglamentación tomando en cuenta, entre otras consideraciones, las actividades que se trate:

- a) Balance general anual, cuenta de ganancias y pérdidas, notas complementarias, cuadros anexos y memoria del ejercicio.*
- b) Estado y evolución económica y financiera de la empresa y del mercado de trabajo.*
- c) Incidencia del costo laboral.*
- d) Evolución de la masa salarial promedio. Su distribución del tiempo de trabajo.*
- e) Evolución de la dotación del personal y distribución del tiempo de trabajo.*
- f) Rotación del personal por edad y sexo.*
- g) Capacitación.*
- h) Personal efectivizado.*
- i) Régimen de pasantías y prácticas rentadas.*
- j) Estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables.*
- k) Terciarización y subcontrataciones efectuadas.*
- l) Programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la producción de personal o puedan involucrar modificación de condiciones de trabajo.*

¹² Ley 25.877. *Reforma Laboral*. Sancionada el 2 de abril de 2004.

No es la intención de esta tesis de licenciatura analizar las implicaciones de los artículos de dicha ley: sólo los encuadramos dentro del Marco Teórico por la obligación que implica la presentación de los mismos en nuestro país.

Al no estar todavía estandarizada la estructura de los mismos pueden diferir en cuanto a los indicadores y el formato. Es esencial que, a los largo de los próximos años, los estándares sociales de esta naturaleza vayan adquiriendo la madurez y credibilidad de los que gozan los informes financieros y económicos para lograr su estandarización.

Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

Algunas personas sostienen que la empresa tiene responsabilidades más allá de hacer utilidades. Otras personas, en cambio, rechazan por completo esta postura y afirman que las únicas responsabilidades de una empresa son obedecer la ley y generar utilidades para los accionistas. Todavía otras piensan que la empresa legítimamente puede preocuparse por algunas de las causas enumeradas antes, pero no otras.

"No es fácil orientarse en esta jungla de opiniones encontradas."¹³

En opinión de Milton Friedman (1970) es responsabilidad de las empresas respetar las leyes que protegen el interés público. Pero ir más allá de ello equivaldría a tener "ejecutivos socialmente responsables" fungiendo como redistribuidores. Los mismos estarían tomando el dinero de otras personas (los accionistas) para gastarlo en lo que esos mismos ejecutivos definirían como "interés social general"; como si fuésemos una especie de cobradores de impuestos que se han designado a sí mismos. Friedman lo expresa así:

"¿Pueden decidir qué es el interés social, individuos privados que se han seleccionado a sí mismos? ¿Pueden decidir cuán grande será la carga que es justificable imponer sobre sí mismos y sobre sus accionistas a fin de beneficiar ese interés social? ¿Es tolerable que funciones tales como la fijación de impuestos, el gasto y el control, sean ejercidas por las personas que se encuentran en un momento dado a cargo de empresas particulares y han sido escogidas para esos puestos por grupos estrictamente privados?"¹⁴

A decir de Juan M. Elegido (1998), es claramente impropio la proposición de que no hay responsabilidades, morales que vayan más allá del cumplimiento de la ley. Hay tres razones por las cuales las obligaciones legales a menudo se quedan cortas respecto de las exigencias morales. En primer lugar, a causa de los efectos negativos que a menudo acompañan a

¹³ ELEGIDO, Juan Manuel, *Ética de Empresa*, Univ. Panamericana, México, pag. 120, 1998.

¹⁴ FRIEDMAN, Milton, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, 13 de Sep de 1970.

imposición, las normas legales a menudo no abarcan todas las obligaciones morales de importancia.

En segundo lugar, las leyes reaccionan lentamente por necesidad, y puede pasar mucho tiempo desde el momento en que el problema se identifica hasta que se aprueba una ley adecuada para resolverlo. Y, por último, es posible que haya leyes vigentes que sean objetables.

En virtud de esas tres razones no es posible suponer que con sólo cumplir la ley automáticamente se habrán cumplido todas las obligaciones que tenemos con los demás. Tampoco se puede afirmar que sólo los individuos tienen la obligación de actuar escrupulosamente y promover el bien común.

"El administrador moderno debe ser un activista político. Cada vez se da mayor cuenta de que, en estos tiempos turbulentos, en adición al manejo de su empresa, deberá convertirse en el líder e integrador de una sociedad pluralista."¹⁵

Aunque dichas palabras suenen añejas y "empolvadas" son de gran actualidad en las empresas argentinas. Según Waldemar de Oliveira Nieto, la responsabilidad social de las empresas es:

"Capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo."¹⁶

Así mismo, es la gestión con objetivos y compromisos que sobrepasan el ámbito de supervivencia del propio negocio, ampliándose hacia el ejercicio del papel de agente corresponsable del desarrollo social, político y económico de su ambiente; de la práctica de acciones asociadas a una mejora de la calidad de vida, a una ética en las relaciones y al ejercicio de ciudadanía, tanto en la empresa como en el ambiente externo.

"Es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida."¹⁷

"Compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible y bienestar con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida."¹⁸

¹⁵ DRUCKER, Peter, *The practice of Management (La Gerencia de Empresas)*, Harper & Brothers Publishers, New York, 1954.

¹⁶ Conferencia del Director del Instituto ETHOS en el Encuentro de *Endeavor* en Argentina en Montevideo.

¹⁷ Concepto definido por la Fundación PROHUMANA.

¹⁸ Concepto de la *World Business Council for Sustainable Development*.

Esta tesis sostiene, al igual que los estudios realizados por PricewaterhouseCoopers (2003), que la Responsabilidad Social Empresarial afecta positivamente a la rentabilidad financiera de la empresa y tiene que ver con una visión del negocio que mira a largo plazo y que incorpora en la toma de decisiones valores como la ética, la transparencia y la responsabilidad hacia la sociedad.

Los factores que mueven a las empresas a adoptar, de forma proactiva y voluntaria, estrategias de RSE son intangibles pero estratégicos. No se trata de motores puramente financieros. Sino de aspectos que afectan a la mejora de la reputación o a la obtención de ventajas competitivas para la empresa. Asimismo, la RSE es una forma de responder a la creciente presión de los diferentes *stakeholders* que demandan nuevas exigencias a las empresas en el marco del desarrollo sostenible.

El reto de las empresas pasa por incorporar realmente la RSE en la propia estrategia empresarial. Que el compromiso con la RSE llegue al nivel del Consejo de Administración. Que se evalúen con rigor los riesgos y las oportunidades de la RSE para la empresa. Que se desarrollen indicadores de seguimiento de los objetivos de RSE planteados. Que se aporte información veraz y contrastada a la sociedad. Que se establezcan mecanismos de diálogo permanente con todas las partes interesadas, ya que esta es la mejor forma de conocer sus necesidades y exigencias, y responder a ellas. En suma, que se estructure una verdadera estrategia de RSE y se gestione de forma tal.

Balance Social

Como consecuencia del reconocimiento de su Responsabilidad Social, las empresas se plantean objetivos más amplios que el económico, sin dejar de reconocer la importancia del mismo. En este sentido, la política empresarial debe incluir acciones y programas orientados a alcanzar los objetivos fijados y es así que se hace necesaria una herramienta de gestión que permite diagnosticar, fijar metas y evaluar resultados.

Con relación al aspecto económico de la empresa, esta función la cumplen los Estados Financieros (Balance y Estado de Resultados); en el aspecto social ya se viene utilizando en algunos países, pioneros en este campo, un informe conocido como Balance Social, el cual se puede definir como:

*"Técnica que permite a la empresa reunir información cuantitativa y cualitativa, por medio de la cual se puede seguir de manera objetiva el desarrollo de sus actividades, en el campo de los recursos humanos, así como medir su desempeño en la implementación de programas de carácter social (internos y externos)."*¹⁹

¹⁹ O.I.T./E.T.M. Andino, *Manual de Balance Social*, Lima, 2002.

Según un informe realizado por el Instituto de Desarrollo Empresarial de la Argentina (I.D.E.A.) también podríamos definirlo como:

*"Herramienta de la política empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de derechos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un periodo determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima organizacional y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona."*²⁰

Finalmente, quisiéramos definir una vez más a los Balances Sociales con un concepto de la Lic. Mercedes Occhi que creemos simplifica y clarifica cualquier otra enunciación al respecto:

*"Es una herramienta clave de comunicación que permite evaluar cuantitativamente y cualitativamente el proceso de responsabilidad empresarial que ha llevado adelante la empresa, tanto internamente como externamente y su relación con sus grupos de interés. Puede ser evaluado con un esquema en base a diferentes lineamientos internacionales."*²¹

Objetivos del Balance Social.

Los objetivos definidos por el Manual de Balance Social de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) son:

"- Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social en un periodo determinado, lo cual le permite definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la promoción de sus trabajadores y de la sociedad.

"- Como herramienta de gestión empresarial el Balance Social le permite a la gerencia la planificación de acciones tendientes a aumentar la productividad y la eficacia de sus trabajadores. Además le permite evaluar las acciones en términos de costo-beneficio.

"- Disponer de la información que se refiere a los recursos humanos de la empresa y a los sectores con los cuales ella tiene relación, para poder informar adecuadamente a la opinión pública acerca de su desempeño social como empresa.

*"- Como instrumento de gestión le permite a la empresa actualizar políticas y programas relacionados con su Responsabilidad Social, ya que crea instrumentos más efectivos para medir y controlar las consecuencias, los costos y los beneficios que se desprenden de sus acciones."*²²

²⁰ I.D.E.A., *El Balance Social: un enfoque integral*, Argentina, pag. 11, Noviembre 2001.

²¹ OCCHI DE DUCOTE, Mercedes, Directora de *Reporte Social*, Argentina.

²² O.I.T., *Manual de Balance Social*, Medellín, GRAFICAS PAJÓN, pag. 17, julio 2001.

A lo largo del desarrollo de la tesis iremos analizando la estructura integral de los Estados Sociales, y su utilidad para la toma de decisiones a nivel gerencial así como también generar información a los distintos *stakeholders* de la empresa.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Este tema es muy complejo y poco reconocido en la literatura pero es muy interesante. Hasta en la producción privada de productos, puede ser un importante aspecto de bien público en el proceso mismo de producción

Antonio S. B. A.

En este glosario hemos sintetizado conceptos referidos a la relación de las organizaciones empresariales y la sociedad. Los mismos han sido tomados principalmente de la literatura norteamericana en ética empresarial. No pretendemos dar por únicas estas definiciones, sino exclusivamente acercar al lector las riquezas de estos conceptos para facilitar la comprensión e integración de esta tesis.

Los conceptos que describiremos a continuación son los referidos a:

- a) Alianzas estratégicas
- b) Balance Social
- c) Capital humano
- d) Ética
- e) Empresa sostenible/sustentable
- f) Grupo de Interés (*Stakeholders*)
- g) *Managment*
- h) Normas de Calidad I.S.O.
- i) Política Social
- j) Responsabilidad Social Empresaria
- k) Sinergia
- l) Ventaja competitiva

a. Alianzas Estratégicas

Son los acuerdos o consensos que permiten la acción coordinada de entidades, instituciones o personas físicas y/o poder público, con el objeto de lograr sinergias que potencien la utilización de recursos.

b. Balance Social

Consiste en reunir, sistematizar y evaluar la información que corresponde a las dimensiones sociales que hacen a la naturaleza y a los intereses de la actividad empresarial.

c. Capital humano

La inversión de una compañía u organización en la capacitación y el desarrollo de sus integrantes.

d. Ética

Se basa en una visión del hombre como ser libre y cuya naturaleza está ordenada hacia un fin último que es su felicidad. La Ética es una ciencia práctica que busca dirigir la acción del hombre para que alcance esa felicidad. Dada la naturaleza gregaria del hombre, su fin lo cumple en un grupo social. Allí debe desarrollar hábitos buenos para su bien y el bien común.

e. Empresa sostenible/sustentable

Aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

f. Grupo de interés (Stakeholders)

Un *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por una institución. En sentido amplio, el término incluye a proveedores, clientes, accionistas, empleados, comunidades, grupos políticos, gobierno, medios de comunicación, etc. Una definición más estrecha considera a los *stakeholders* de una firma son los proveedores, clientes, grupos de aportantes de capital y las comunidades.

g. Managment (Gerenciamiento)

El acto o proceso de controlar y organizar el trabajo de una compañía u organización y la gente que trabaja en ella. Se dice también de la persona que se encarga del control y organización de una compañía u organización.”

h. Normas de Calidad I.S.O.

Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que provee, para el uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades, dirigido a alcanzar el nivel óptimo de orden en un concepto dado.

i. Política Social

Conjunto de instrumentos técnicos y de recursos puestos al servicio racional de la solución de los grandes problemas sociales, con el fin de neutralizar las diferencias arbitrarias verificadas en cada comunidad como son principalmente, la marginación, la pobreza y la desocupación.

j. Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

Supone que la institución no sólo tiene obligaciones legales y económicas sino también ciertas responsabilidades hacia la sociedad, que se extienden más allá de esas obligaciones. El concepto de RSE engloba las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene sobre las organizaciones en un momento dado.

k. Sinergia

Significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma.

l. Ventaja competitiva

Aquello que me hace interesar, vender, satisfacer y retener a clientes mejor que la competencia.

CAPÍTULO I

Conceptos básicos

Algunas personas ven en la empresa privada un tigre feroz que quiere matar, otras: una vaca susceptible de ser ordeñada. Muy pocos la ven en su realidad es: un robusto percherón que arrastra un carro muy pesado.

Winston Churchill

La Visión de Uno, el Poder de Muchos

Según varios autores del campo de la Administración Financiera²³, el objetivo de la empresa es la maximización del valor presente del capital propio invertido. Entre ellos, Alonzo (2002) concreta que dicho valor, determinado por el mercado, es además resultante de todos los demás valores, interpretando que actuando competentemente, el mercado no deja de considerar el valor diferencial ganado por empresas capaces de exhibir satisfacción por parte de sus clientes, realización personal y conformidad por parte de sus empleados, conductas explícitas sobre preservación del medio ambiente, etc.

Como es obvio, las relaciones entre empresas y los *stakeholders* no son siempre lógicas, ni lógicas que lo fueran, del mismo tipo. Según la naturaleza y características particulares, puede agrupar dichas relaciones en tres grandes tipos o niveles según la clasificación del Código de gobierno para la empresa sostenible (2003): nivel consustancial, nivel contractual y nivel contextual.

"Por partes interesadas consustanciales entendemos aquellas sin las cuales la propia existencia de las empresas es imposible. Como su nombre lo indica, las partes interesadas contractuales son aquellas con las que la empresa tiene algún tipo de contrato formal. Por último, las partes interesadas contextuales son aquellas que desempeñan un papel fundamental en la construcción de la necesaria credibilidad de las empresas y, en último término, en la efectividad de sus actividades."²⁴

²³ BREALEY, Richard y MYERS, Stewart, *Fundamentos de Financiación Empresarial*, McGraw Hill, Madrid, 1993. // PASCALE, Ricardo, *Decisiones Financieras*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1999

²⁴ PRICEWATERHOUSE COOPERS, FUNDACIÓN ENTORNO Y IESE, *Código de gobierno para la empresa sostenible*, Barcelona, pag. 9, 2003.

Dentro del nivel consustancial encontramos a los accionistas e inversores, los empleados (todos los integrantes de la empresa sea cual sea su área y nivel de responsabilidad) y los socios estratégicos.

Las partes interesadas contractuales incluyen los proveedores y subcontratistas, los clientes (tanto industriales y finales como los consumidores o usuarios últimos de los productos y servicios de la empresa) y las instituciones financieras como son los bancos y las compañías de seguro.

Finalmente, dentro del nivel contextual se encuentran la Administración Pública y los creadores de opinión y conocimiento (medios de comunicación, ONG, universidades y comunidad científica) y, por su propia inmediatez y carácter de primeros beneficiarios o perjudicados, las comunidades locales, los distintos países y sociedades.

Esto significa un cambio en el paradigma de intereses de la empresa que ya no solo busca dar resultados y satisfacciones a corto plazo a sus accionistas (*shareholders*) sino también al conjunto de los actores sociales (*stakeholders*).

Dicho reposicionamiento social del mundo empresarial, exige del mismo un compromiso de acción a favor de la creación de valor en la sociedad. Al mismo tiempo, lo que comienza con una visión de uno está incompleta hasta que muchos puedan acogerla a una buena causa, o una idea prometedora, haciéndola suya. Es por ello que consideramos al Balance Social como la expresión de las organizaciones que permite evaluar el cumplimiento de la Misión y la responsabilidad social asumida y, principalmente, como una herramienta de gestión y control, para mejorar los procesos y optimizar los objetivos de la empresa.

Nunca debemos dudar que un grupo pequeño de gente comprometida pueda cambiar el mundo; sin duda esos pequeños grupos son los únicos que lo han logrado. La profunda desigualdad social del mundo contemporáneo y el entorno de cambios constantes exigen que la empresa asuma un rol de liderazgo basado en la búsqueda en nuevos modelos de integración social.

*"De la convicción con que la empresa asuma su responsabilidad social, surgirá una cultura social empresarial sentida, aceptada y aplicada voluntariamente."*²⁵

La compleja tarea de ayudar

Según Marcelo Paladino (2004), para entender la responsabilidad de la empresa en la sociedad (RES) lo más importante son los motivos por los cuáles las empresas deciden involucrarse y aquello que terminan aprendiendo en sí, y no tanto las acciones que llevan a cabo.

²⁵ O.I.T., *Manual de Balance Social*, Medellín, GRAFICAS PAJÓN, pag. 14, julio 2001.

"La RES plantea de qué manera la empresa —y los hombres de empresa— define y vive su relación con la sociedad (mercado, gobierno, sociedad civil, proveedores, clientes y empleados) en la cual y para la cual trabaja. Dado que una empresa sin personas no es más que un concepto abstracto, la RES debe entenderse ligada a la responsabilidad personal de los directivos de la empresa, ya que sin ellos no existiría ni tendría sentido".²⁶

Al respecto, Paladino busca dejar atrás el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) acuñando un nuevo vocablo más abierto, abarcativo y profundo, que ayude a darle mejor formato a la participación corporativa en búsqueda del desarrollo de la sociedad: *responsabilidad de la empresa en la sociedad*.

Necesita producirse en un clima donde deben imperar fuertes convicciones de consensos de solidaridad, para desplazar los disensos eternos y la búsqueda del interés propio. La RES debe ser consecuencia de un cambio de actitud, de conductas y de búsqueda de valores que involucren a todos los actores de la sociedad.

Antes que nada, es incluídible abordar el tema sin entrar en confusiones de roles, asignándole al empresariado algunos que no le competen, y que pertenecen al Estado y a las ONG. Sin embargo, es necesario señalar la enorme trascendencia que tiene la responsabilidad social del empresario.

La RES no debe ser vista desde las empresas como algo impuesto, pero sí debe ser descubierta y explicitada. Debe ser entendida entonces como un proceso de innovación en el que cada empresa debe encontrar su propia manera de poner en práctica su responsabilidad, de forma creativa e innovadora, ya que cada empresa y la comunidad en la que desarrolla su actividad tienen una realidad particular diferente.

"La empresa es una actividad humana en marcha. Su objetivo es la cobertura de una necesidad que la persona siente como individuo y como parte de una sociedad. Su tarea de desarrollo se actualiza en el mercado pero potencialmente se ofrece a la comunidad en su conjunto."²⁷

Cuanto mayor sea la penetración de su mercado en la sociedad, mayores serán las posibilidades de crecimiento de la empresa y, al realizar su tarea, ayudar a los diversos componentes de la sociedad. Así podemos decir que la empresa reviste un carácter público y privado simultáneamente. En pocas palabras, podríamos decir que la empresa tiene una misión hacia adentro y un compromiso hacia fuera.

La responsabilidad de la empresa en la sociedad puede variar terminológicamente, como se la interprete pero cada vez más comienza a ser demandado por la sociedad civil.

²⁶ PALADINO, Marcelo, *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*, Editorial Ariel, Buenos Aires, pag. 40, 2004.

²⁷ PALADINO, Marcelo, *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*, Editorial Ariel, Buenos Aires, pag. 28, 2004.

efectos de simplificar la lectura de la tesis y basado en la gran aceptación del término RSI consideramos no seguir confundiendo con el término RES aunque nos parezca más acertado.

Por otro lado, podríamos definir el liderazgo social como “la capacidad de darse cuenta de que la libertad de uno comienza donde su responsabilidad termina”. En el orden causal, el liderazgo social de la empresa pasa primero por una contribución a la sociedad para luego obtenerla recompensa correspondiente; por tal razón, la empresa se debe esmerar en el desempeño excelente de cada una de las instancias de las que se compone su misión y su acción concreta dentro de ella.

El reciente fallecido Papa Juan Pablo II en su Encíclica *Centessimus Annus* (1991) hace una mención particular del trabajo: “*hoy más que nunca trabajar es trabajar con otro, es hacer algo para alguien*”. Este planteamiento de la condición social del trabajo es muy significativo e intenta despertar la responsabilidad personal de cada uno. Siempre estamos haciendo algo para alguien. El trabajo nos dignifica y nos hace mejores personas. El trabajo del dirigente de empresa es apasionante pero exige una responsabilidad fuera de lo común.

La estrategia social como apalancamiento

Los recursos pueden apalancarse de cinco maneras fundamentales: *concentrándolos* más eficazmente en los objetivos estratégicos clave, *acumulándolos* más eficientemente, *complementando* los recursos de un tipo con los de otro para crear un valor de orden superior, *conservando* los recursos siempre que sea posible, y *recuperando* rápidamente los recursos minimizando el tiempo que trascurre entre el gasto y el rendimiento.

El Balance Social proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro cuidando sus fueros internos y externos. Hoy día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y es necesario que tengan una exacta comprensión de sus objetivos sociales y de los métodos que han de utilizar para apalancarse eficientemente.

En contextos militares, la guerra de guerrillas implica saber apalancar los recursos propios desarrollando habilidades ante un enemigo superior. Ésta es la sencilla realidad que recordaba Vietnam del Norte en su confrontación con el poderío militar de Estados Unidos. Para evitar que los hombres y material por los ríos con tanta libertad a pesar de los intentos del ejército americano de localizar y bombardear sus puentes, el ejército de Vietnam del Norte había construido puentes por debajo del nivel del agua, donde eran casi invisibles para el reconocimiento aéreo. Sin embargo, utilizables por los hombres y las máquinas.

Quizás un ejército con mayores recursos hubiera simplemente asignado más tropas a la defensa de los puentes, construyendo puentes redundantes, utilizando incluso más baterías antiáreas, etc. Por muy dolorosa que pueda ser como lección, la experiencia de Vietnam del Norte

Norte en su conflicto con Estados Unidos es un caso práctico de apalancamiento de los recursos tan convincente como el que pueda encontrarse en cualquier otro campo.

Las claves para comunicar las estrategias de responsabilidad social están en tener un objetivo y un territorio definido. Es necesario diseñar un modelo de organización y gobierno de la empresa, simétrico y consistente con la actuación, orientado a la ejecución del plan de negocios de la empresa pero armonizado con los intereses de la sociedad a la que pertenecemos.

Las empresas deben abrir una cuenta de ahorro y depositar confianza, hechos tangibles de reputación. El proceso de comunicar las estrategias de responsabilidad social es un seguro de vida porque generan confianza en la sociedad donde ella opera. El Balance Social traduce estas medidas de actuación en búsqueda de la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición eficiente.

El Balance Social llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de medición de la RSE: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia social de la empresa. Utilizado de este modo, el Balance Social se convierte en uno de los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Las estrategias de responsabilidad social se deben comunicar para motivar a otros empresarios a sumarse a estas iniciativas, promover la cooperación entre la empresa y el gobierno, y por último, pero no menos importante, para motivar a los integrantes de los programas a continuar creyendo en ellos. Todavía queda mucho terreno por recorrer pero ya muchas empresas serias han comenzado a destinar personas especializadas en temas de RSE porque la entienden como parte integrante de la estrategia de la empresa.

Sinergia + Solercia = RSE estratégica

Stephen Covey (1989), en su best-seller *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas* señalaba que la sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Este concepto puede trasladarse al liderazgo social que hoy día se le exige a las empresas. La sinergia catalítica libera las más grandes energías interiores de las empresas. En pocas palabras, significa que el todo es mayor que la sumatoria de las partes individuales y que las partes son en parte ellas mismas.

En el mercado actual, uno no sabe exactamente lo que va a suceder y tampoco sabe dónde se conduce. La respuesta original y al mismo tiempo prudente, acorde a la realidad inmediata y futura, es lo que entendemos por solercia:

*"(...) capacidad de encontrar con prontitud nuevas soluciones a lo emergente, sin abandonar la tarea emprendida por miedo a lo desconocido o a lo que no corresponde exactamente a los planes previos."*²⁸

Sólo en la respuesta solícita a los nuevos requerimientos que la realidad plantea se manifestará el valor de la originalidad de cada empresa en el contexto social y su capacidad de afrontar posibilidades nuevas de la realidad. Al comunicarse con sinergia, como es el caso del Balance Social, uno no está completamente seguro de los resultados, pero interiormente siente confianza y entusiasmo; confiamos en que todo será mejor después del proceso.

Es necesario involucrar la RSE como estrategia competitiva. Ya es hora de dejar de lado el singular y aunar fuerzas aportando la cuota de compromiso social que le corresponde a cada empresa. Quizás sea más fácil no embarcarse en proyectos sociales y ni siquiera emprenderlos. Dicha innovación incluirá algunos pasos en falso, enfrentarse a nuevos peligros, "dolores de muela", etc. Sin embargo, es misión del empresariado actual embarcarse, intentar y emprender, asumir su responsabilidad social.

En concreto, el propio Balance Social es una herramienta en gestación (compara con otros estados contables tradicionales) y todavía queda mucho camino para estandarizarlo mundialmente. Sólo sabemos que en la medida en que las empresas comprendan su RSF como estratégica respetarán las diversidades propias de sus grupos de interés: se respetarán, se compensarán las debilidades, se construirán sobre fuerzas comunes, etc.

²⁸ SCARINCI DE DELBOSCO, María Paola, "Responsabilidad empresaria – Responsabilidad Personal", *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*, Ed. Ariel, Buenos Aires, pag. 68, 2004.

CAPITULO II

La responsabilidad de la empresa en la sociedad

Una empresa no está nunca separada de la realidad social. Antes de haber nacido ya ha nacido. Más aún: toda compañía es un testimonio vigoroso de la vida. En muchos casos es hasta una escuela de vida.

Por eso, a sus intereses particulares y al cuidado de sus accionistas, las empresas deben sumar, de manera permanente, la preservación del medio ambiente, el fomento de la salud, el respeto a la defensa del bien común y el interés público, entre otros valores.

Bartolomé de Vedia

Evolución del concepto

Hay quienes afirman que el concepto moderno de RSE comienza en la década de los 50 con los aportes de Bowen (1953), quien planteó la RSE como la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir adelante líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad.

En la década de los sesenta, Davis (1960) determinó que la responsabilidad social se adecuaba a aquellas decisiones y acciones adoptadas por los empresarios debidos a motivaciones que van más allá del interés económico de la sociedad. Además, formuló la "Ley de Orden de Responsabilidad" que debería ser acorde según al poder social de cada empresa.

*"La responsabilidad social es el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social; lo cual implica la necesidad de mirar más allá de lo estrictamente económico o productivo de la empresa, considerando el sistema social en su conjunto."*³⁰

Más adelante, durante la década de los '70 siguió evolucionando el concepto de RSE destacándose tres grandes avances: 1) definición de sus tres niveles; 2) la diferenciación entre obligación, reacción y responsabilidad social; y 3) la formulación de la responsabilidad social como una ecuación integradora de todas las obligaciones. Al mismo tiempo, la problemática ambiental comienza a ganar importancia y muchas empresas pasan de una actitud reactiva - caracterizada por el cumplimiento de las normas que comenzaron a establecerse-, a una actitud más anticipatorio y participativa.

²⁹ DE VEDIA, Bartolomé, "Conciencia: un deber de las compañías", en: *La Nación*, (28/10/2001) Suplemento Solidario, p. 1.

³⁰ DAVIS, K. y BLOMSTROM, R. L., *Business and its Environment*, MacGraw-Hill, Nueva York, 1960.

En 1984, Peter Drucker³¹ planteó la posibilidad de convertir la RSE en una oportunidad de negocio integrada a las necesidades de la sociedad civil a través de la actividad empresarial. Durante el mismo año, Freeman³² propone la teoría de los *stakeholders* presentando a la empresa como un sistema relacionado con la sociedad. Los *stakeholders* son:

"(...) cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa." ³³

Durante la década de los '80, se origino la definición del desarrollo sustentable que es ampliamente reconocida en múltiples ámbitos. Este concepto ha llevado a la difusión de lo que se conoce como desempeño ambiental de la empresa. Entendemos por desarrollo sustentable:

"(...) desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades." ³⁴

En la década de los '90, se ha considerado a la RSE como un agente de control que ayudaría a solucionar cualquier posible problema causado a la empresa. Las empresas, a su vez, pueden generar problemas sociales como consecuencia de sus actividades. Por lo tanto, es una responsabilidad social empresarial minimizar los efectos colaterales (Buchholz, 1991).

Figura 1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE

<i>Década</i>	<i>Ideas Principales</i>
1950	Inicio de la RSE
1960	Ley de oro de la responsabilidad Medios de producción al servicio de la sociedad Noción del impacto de la empresa en la sociedad
1970	Niveles de responsabilidad Responsabilidad como una ecuación integradora
1980	Responsabilidad como oportunidad <i>Stakeholders</i> Sustentabilidad
1990	Responsabilidad desde la acción: <i>Corporate Social Performance</i> <i>Corporate Citizenship</i> Contrato social

Fuente: Marcelo PALADINO, *La Responsabilidad de la empresa en la sociedad*

³¹ DRUCKER, Peter, *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, California Management Review, n° 26, 1984.

³² Cfr. FREEMAN, R. E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

³³ Cfr. FREEMAN y REED, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review, n° 25, 1983.

³⁴ WORLD COMITION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, Brundtland Commision Report, Oxford University Press, Nueva york, 1987.

El desempeño social de la empresa o *Corporate Social Performance* surgió como un concepto más orientado a la acción. Se refiere a la capacidad de la empresa para responder a las demandas de la sociedad. A su vez, en esos años surgió la noción de ciudadanía corporativa o *Corporate Citizenship* como un término que comprendía varias prácticas que marcan el compromiso responsable de la empresa.

En esta misma década, Donaldson³⁵ fundamenta la RSE desde la teoría del contrato social. Esta teoría se sustenta en la noción de que las empresas no podrían existir sin la cooperación y el compromiso de la sociedad; si la sociedad rechaza a la empresa, esta se vería obligado a transformarse.

Hoy existen señales de que se está generando un cambio cultural mayor. Hay un creciente compromiso de las empresas hacia la adopción de un diseño explícito de sus procesos— incluso de ellas mismas—, que desde un inicio intenta contribuir al desarrollo sustentable. Más aún, la misma competitividad empresarial se define en esos términos. Se trata de señales interesantes que, a pesar de estar confinadas a un puñado de empresas líderes, permite prever un cambio cualitativo en el papel futuro que jugarán en este ámbito.

Integración de la empresa en la sociedad: stakeholders

En el complejo mundo que nos rodea, las personas y las organizaciones se enfrentan diariamente a una trama de compromisos en los cuales los valores humanos, sociales, económicos y políticos están profundamente entrelazados. Ha quedado atrás la idea de que los individuos son los únicos actores con responsabilidades humanas y éticas. Quedó atrás el tiempo en que se pensaba que las organizaciones y los sistemas, carentes de valor en sí, eran simples artefactos conformados para satisfacer requerimientos legales y políticas públicas.

Hemos ingresado en un tiempo en que la complejidad y la interdependencia de las personas y las instituciones han acentuado en forma significativa. Por un lado, las empresas multinacionales (BBVA o Nobleza Picardo, por ejemplo) han dado a conocer sus actividades sociales a través de los medios de comunicación. Por otra parte, las pequeñas empresas han comenzado a madurar el tema y, poco a poco, van tomando conciencia de la envergadura del tema. Finalmente, el aporte de las ONG ha sido de vital importancia para enriquecer y orientar las actividades sociales.

En concreto, la RSE y sus formas de aplicación pueden ser de distintas maneras según las posibilidades e intenciones de las distintas organizaciones. Al mismo tiempo, pueden ser representadas siguiendo el modelo de los tres niveles de la empresa utilizando la forma de la pirámide. En un primer momento, encontramos las actividades de beneficencia que incluyen aquellas acciones realizadas por la empresa esporádicamente y que puede ser regular e integradas al flujo de actividades principales de la empresa o no.

³⁵ DONALDSON, T. y WERHANE, P., *Ethical Issues in Business*, 1999.

Estrechamente relacionadas con las anteriores, están aquellas actividades de inversión social que suelen estar generalmente alineadas a las actividades del negocio.

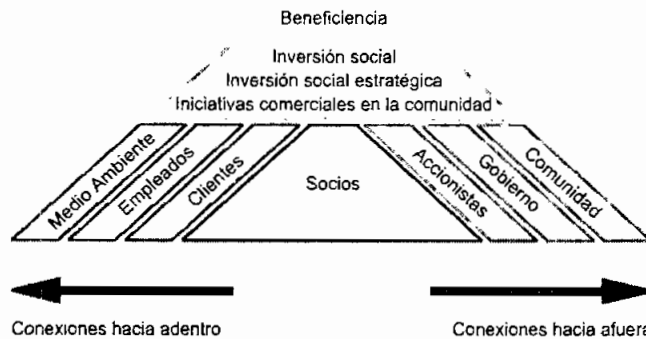


Figura 2. NIVELES DE RSE
Fuente: *Corporate Citizenship Company*

La base más amplia de la pirámide de los Niveles de RSE representa la integridad de la responsabilidad de las actividades centrales de la empresa. Siguiendo la teoría de los *stakeholders*, en la base de la pirámide se ilustran las prácticas y estrategias para la gestión de las relaciones internas y externas de la empresa.

Sin embargo, cabe volver a aclarar que si bien no es justificable la postura de que las únicas responsabilidades de las organizaciones empresariales son observar la ley y aumentar sus utilidades, tampoco es sostenible la postura según la cual la principal responsabilidad de las organizaciones empresariales es equilibrar los intereses de todos sus *stakeholders*.

"Desde la publicación del libro de Freeman "Strategic Management, a stakeholder approach", muchos otros libros y centenares de artículos se han dedicado a analizar ésta teoría. Su punto de partida se centra en la interacción, tan frecuente como estrecha, entre la empresa y la sociedad, que lleva a crear una mutua comunidad de intereses compartidos. Cuando esto sucedió, se han surgido los llamados stakeholders, que son aquellos grupos afectados por las políticas de la compañía: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, competidores, comunidad, sindicatos, gobiernos, etc.

*"El vocablo stakeholder fue acuñado en los comienzos de los años sesenta, más precisamente en 1963, cuando apareció por primera vez en un memorándum del Stanford Research Institute como un neologismo derivado de la palabra stockholders, que significa accionista, por relación fonética y semántica de este término con aquél. Literalmente podría ser traducido como "depositario de una apuesta". El primer desarrollo de una teoría basada en este concepto se debe a Edward Freeman."*³⁶

³⁶ DEBELJUH, Patricia, *La conquista de las virtudes en la empresa*, TEMAS, 2004.

Los directivos deben comprender los intereses y necesidades de sus *stakeholders*, porque ellos tienen un interés directo en la empresa. Llegado el caso de que no prestasen su apoyo, la empresa podría ver amenazada su subsistencia.

Como continua Debeljuh (2002) en su tesis doctoral:

“Los intereses de estos grupos son variados. Así, por ejemplo, los accionistas quieren alcanzar mayores dividendos, los sindicatos mejores salarios para los empleados, y estos estabilidad en su empleo y oportunidades de desarrollo. El gobierno por su parte busca que cumplan las leyes y regulaciones. Por esto, es esencial, tal como la teoría de los stakeholders lo hace, identificar los principales grupos interesados en la buena marcha de la empresa, ante quienes es responsable y con los cuales interactúa. Y, como consecuencia de esta identificación, los objetivos y las metas que el management establece, deberían ser ajustados teniendo en cuenta estas demandas.

“Este enfoque sostiene que las compañías han de ser dirigidas con el objetivo último de promover de manera equilibrada los intereses de todos aquellos que se verán involucrados por las decisiones tomadas por ella. Se parte de una concepción de la empresa como institución social que configura un proyecto plural en el que toman parte distintos grupos, cada uno de ellos con sus derechos y pretensiones, muy diversas y legítimas y donde no cuentan únicamente los intereses de los accionistas. El objetivo es conseguir un equilibrio entre los stakeholders, de modo que a todos los que apuestan a la empresa les vaya bien, vean colmadas sus expectativas.”³⁷

Sin embargo, en orden de prioridades, y siguiendo a Juan Manuel Elegido (1998), consideramos que la primera responsabilidad de una empresa son las primarias: no perjudicar a nadie intencionalmente; no llevar a cabo actividades que provoquen efectos colaterales perniciosos, salvo por razones justificadas; cumplir la ley; no engañar; celebrar los contratos equitativamente y cumplir las obligaciones de los mismos, sobretodo aquellas relacionadas con los consumidores, acreedores, proveedores y empleados; pagar a los accionistas dividendos proporcionales al riesgo que hayan asumido.

“Las responsabilidades de una empresa para con sus miembros son más fuertes que las que tienen con otros stakeholders.”³⁸

Una vez satisfecho lo anterior, la siguiente prioridad será minimizar los efectos colaterales dañinos aceptados según las actividades de la empresa. Finalmente, si ha generado utilidades suficientes para satisfacer las responsabilidades anteriores, recién se podrá hablar de los tres niveles de RSE presentados en los párrafos anteriores.

³⁷ DEBELJUH, Patricia, *La conquista de las virtudes en la empresa*, TEMAS, 2004.

³⁸ ELEGIDO, Juan Manuel, *Fundamentos de Ética de Empresa*, IPADE, México, pag. 161, 1998.

Evaluación de la RSE

Toda acción de empresa ha de ser medible para poder medir o controlar los resultados de todas las actividades empresariales a fin de saber si se está alcanzando el fin deseado y para dar elementos de decisión a los responsables de establecer acciones corporativas.

Los documentos que resultan de medir la responsabilidad corporativa de una empresa recogerán diversa información sobre su desempeño social, ambiental y económico-financiero de ésta, a través de indicadores y de una metodología específica. La misma podrá ser creada por la empresa de acuerdo a sus características propias o podrá utilizar estándares reconocidos como las normas SA 8000, ISO 26.000, IES 100, entre otras muchas.

Una vez organizada y sistematizada esta información, se presentará en un documento público –físico y/o electrónico- a los principales grupos de interés de la empresa, esperando de éstos su opinión y retroalimentación.

Dentro de los informes para la gestión de RSE encontramos, sencillamente los Informes Sociales, las Auditorías Sociales y, el objeto de estudio de esta tesis de licenciatura, los Balances Sociales.

Normas de certificación

Hasta el día de hoy, una característica central de la certificación social radica en que suponen una opción voluntaria. Sin embargo, a fin de cuentas constituyen también una estrategia que permite un mejor posicionamiento de la empresa frente a otros competidores que no han sido certificados.

La *Norma AA1000* surge en noviembre de 1999 desarrollada por el Institute of Social and Ethical Accountability. Esta norma tiene como objetivo la mejora de la calidad de la información lograda a través de un mayor compromiso con los *stakeholders*. Además, cuida del diseño de sistemas que capturen, valoren y mejoren el rendimiento global de la organización a través de un diálogo regular con todos los interesados.

Tal como lo expresa Páez Sandubete (2002), AA1000 requiere que el informe social cumpla con los principios de: inclusión, integridad, materialidad, regularidad y puntualidad, verificación, accesibilidad, calidad de la información, incorporación y mejora continua.

En 1997 aparece el estándar voluntario SA (*Social Accountability*) 8000 buscando obtener una producción ética de bienes y servicios estableciendo previamente algunos códigos básicos en torno a los derechos humanos y las condiciones laborales a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa. Adicionalmente, se le exige a las empresas una gestión social que asegure el cumplimiento y la mejora continua en los aspectos citados anteriormente.

En lo que respecta a las *International Organization for Standardization* (ISO), entienden por norma de certificación a todo documento establecido por consenso y aprobado por un

organismo reconocido que provee, para el uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades, dirigido a alcanzar el nivel óptimo de orden en un concepto dado.

En este contexto, la certificación trae aparejadas importantes repercusiones sociales y económicas, no sólo para las empresas sino para la sociedad en su conjunto. Todas estas acciones están íntimamente ligadas a la RSE, desde el momento en que suponen una visión de sustentabilidad de la empresa generando ganancias y contribuyendo al equilibrio ambiental del desarrollo social.

Por citar ejemplos, las normas de certificación ISO 9000 e ISO 14000 están siendo implementadas por más de 600.000 organizaciones en 152 países. La ISO se ha convertido en los últimos años en una referencia internacional de management de calidad en los negocios y, en cambio, la ISO 14000 está en vías de transformarse en un referente para las empresas que deciden asumir su compromiso con el medio ambiente. Por otro lado, la norma ISO 26000 promete ser el certificado de las empresas socialmente responsables pero aún sigue en estudio.

Empero, que una empresa certifique una norma –cualquiera de ellas- no implica necesariamente la eliminación total de fallas en sus procesos internos. De todas formas, vale para determinar las causas de los problemas y luego corregirlos, evitando que éstos se repitan.

En concreto, la ISO 14000 trata muchos de los aspectos de la AA1000 pero referidos al medio ambiente y dándole menor importancia al diálogo con las diferentes partes interesadas.

Finalmente, en lo que respecta a la norma europea IES 100 es un sistema de control de la RSE que repasa el comportamiento organizacional en cuatro campos para la fortaleza y perfeccionamiento del modelo social europeo: políticas de empleo; inversión en el desarrollo del capital humano; calidad de las condiciones de trabajo; ciudadanía en la empresa; y excelencia de las relaciones laborales.

“La IES 100 incorpora los criterios normativos de los procesos de evaluación social, los enfoques que favorecen al diálogo en las organizaciones y las visiones compartidas en torno a los problemas y soluciones que se vislumbran en el presente y el futuro de las empresas.”³⁹

Información para la gestión interna

El *Informe Social* debe entenderse como el instrumento que la empresa utiliza para enmarcar todas las instancias de evaluación y comunicación de la RSE de la organización. No es más que la suma de diferentes instrumentos de evaluación y comunicación que usa cada empresa para registrar en términos cuantitativos o cualitativos, el desempeño social de la misma en un período dado. Por tal motivo, no es de extrañar la infatigable búsqueda de un idioma común para expresar la RSE en términos internacionalmente aceptados.

³⁹ REGENT VITALE, Jorge Pablo, “Una propuesta para la evaluación: $2 + 2 = 5$ ”, en: *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*, Editorial Ariel, Buenos Aires, pag. 219, 2004.

En 1997 el Programa de las Naciones Unidas, a través de la *Global Reporting Initiative* (GRI) se propuso crear una guía para la elaboración de las memorias empresariales de sustentabilidad, expresando los impactos que provoca en la sociedad. Se define a sí misma como:

*“Una iniciativa internacional a largo plazo, promovida por un conjunto diverso de partes interesadas o interlocutores, cuya misión es desarrollar y diseminar a nivel global las guías necesarias para aquellas organizaciones que, de manera voluntaria, quieren emitir informes sobre la sustentabilidad de las dimensiones económicas, sociales y ambientales.”*⁴⁰

Si bien será objeto del siguiente capítulo, cabe analizar el Balance Social como herramienta de gestión de la RSE y sus diferencias con el Informe Social. El *Balance Social* se presenta como un medio a través del cual las empresas exponen, miden y divulgan su impacto social, ambiental y económico. Es una administración y gestión que permite que la empresa proyecte, compruebe y evalúe su rendimiento en los distintos aspectos que conforman la sustentabilidad corporativa.

El Balance Social hace parte de todo un proceso. Al finalizar cada período, y de acuerdo con los resultados de su análisis, brindará información necesaria para evaluar el cumplimiento de la RSE frente a metas establecidas al interior y al exterior de cada institución. El Informe Social, en cambio, sólo describe el desempeño social en un período que por lo general se utiliza en el primer año en que se evalúan las acciones.

La *Auditoria Social*, por su parte, propone un mayor diálogo con los *stakeholders*, poniendo énfasis en la verificación externa y en su divulgación. Va más allá de simplemente verificar si los resultados presentados son veraces, llegando a una confusión con el concepto de Balance Social.

⁴⁰ GLOBAL REPORTING INITIATIVE, *Sustainability Reporting Guidelines on Economics, Environmental and Social Performance*, Boston, 2000.

CAPITULO III

Estructura global del Balance Social

¡Soldados, cuarenta siglos os están mirando!
Napoleón Bonaparte

El mucho calcular acarrea el triunfo; el poco calcular: la derrota; y cuanto peor la derrota sin cálculo alguno!

Sun Tzu

Un código de ética empresarial

El 20 de julio de 1798, el ejército francés se encuentra a cinco leguas del Cairo. Napoleón debe enfrentarse contra un ejército de mamelucos confiados, orgullosos por su superioridad numérica y sus posiciones: decían que "al pie de las Pirámides, edificadas por sus antepasados, encontrarían su tumba los franceses". Por su parte, el general francés, recorriendo el frente de sus líneas y señalando a las Pirámides, pronunció la siguiente arenga: "¡Soldados, cuarenta siglos os están mirando!".

De más está decir que el resultado fue victorioso para los franceses y el paso previo de Napoleón a ser nombrado Emperador de Francia. No se trata de evaluar cuál es el mejor informe social para las empresas. Nos incumbe analizar las implicancias reales de los Balances Sociales en las empresas a pesar de que muchos recriminan su conveniencia o utilidad. Sin embargo, la cuestión es tajante cuando las empresas los implementan eficientemente.

Presentamos a continuación algunas de las principales razones por las cuales consideramos que las empresas deberían prepararlos y presentarlos:

- a) su presentación tiene beneficios para el negocio de la empresa;
- b) satisface la demanda de la sociedad a informarse sobre la responsabilidad de la empresa en el medio;
- c) consolida una intención o tendencia.

Beneficios para el negocio de la empresa

Una empresa es un proyecto humano de realizaciones económicas que transcurre hacia delante, hacia el futuro. Es una historia de pequeños y grandes desafíos, que va ganando capacidad de transformación, poder y responsabilidad, en el concierto de las actividades productivas de la sociedad de pertenencia.

Una empresa se anima con las resonancias del pasado, pero vive y actúa por los compromisos presentes y proyectos futuros. El fundamento del desarrollo y del éxito de una compañía es la adopción, identificación y fidelidad a unos valores y principios. Estos principios deben iluminar y orientar los objetivos, deben proporcionar sentido de dirección común para toda la organización, estableciendo pautas para el comportamiento. El Balance Social *agrega valor* a los principios de la empresa siendo, cada vez más, valorado por los inversionistas y consumidores de todo el mundo.

A su vez, aumenta el atractivo de los inversores al ser muchas veces incluido en la lista de documentos necesarios para respaldar la sustentabilidad de los proyectos de una empresa como *instrumento de validación*. Para ello, la auditoria externa y la rendición de cuentas deberán basarse en normas de alguna autoridad competente.

Al mismo tiempo, las empresas deben realizar un gran esfuerzo por publicar y hacer transparentes sus acciones y decisiones quedando más capacitadas para construir lazos de confianza con sus grupos de interés. El Balance Social actúa como complemento del balance contable-financiero, demostrando *la apertura de la empresa al diálogo* y a sus esfuerzos por responder a los intereses de todos sus públicos objetivos.

*"El Balance Social constituye un marco para promover un diálogo y un intercambio efectivo de información con las partes interesadas, internas y externas."*⁴¹

En un mundo globalizado, en el cual las informaciones sobre las empresas circulan permanentemente en los mercados internacionales, una conducta ética y transparente debe incorporarse a la estrategia de cualquier organización moderna. Además, la comunicación fortalece los puentes de confianza entre las empresas y la sociedad, *minimizando los riesgos de conflicto*.

La comunicación no es más sólo propaganda, ni sólo publicidad, sino que es una dimensión que inviste la mayor parte de las acciones del management y de todos sus empleados. Considerando el Balance Social como una verdadera herramienta de gestión mejoran las relaciones con todos los stakeholders de la empresa. La gestión social aplicada estratégicamente no sólo redundará en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población sino que trae consigo beneficios para las empresas que la adoptan.

El esfuerzo por compilar toda la información requerida en un reporte social puede ayudar a identificar prácticas o situaciones que pudiesen comprometer a la compañía. Esta proactiva detección de conflictos latentes, da la oportunidad a la empresa de *resolver el problema antes* de que éstos terminen en costosas demandas legales o una negativa exposición pública.

⁴¹ I.D.E.A., *El Balance Social: un enfoque integral*, Argentina, pag. 17, Noviembre 2001.

“Ante la falta de credibilidad, la información transparente y precisa sobre el desempeño económico, social y ambiental de las organizaciones empresariales se convierte en un requisito para poder establecer relaciones duraderas y rentables con accionistas, inversores, empleados consumidores.”⁴²

Más allá de los accionistas, en el mundo de hoy existe una amplia variedad de grupos (activistas, medios de comunicación, organizaciones sin fines de lucro, etc.) nacionales e internacionales, que están presionando a las empresas para *dar a conocer* su desempeño en temas sociales y medioambientales. El Balance Social es una excelente herramienta para transparentar la gestión empresarial en todos esos campos. Su metodología permite evaluar, medir y controlar –cuantitativa y cualitativamente- el mejoramiento progresivo de los indicadores económicos, sociales y ambientales de las organizaciones.

Nuevas demandas que surgen en las empresas

“Existe un interés por conocer integralmente el desempeño de las empresas, sus resultados operacionales y su aporte a la comunidad, sus trabajadores y el medioambiente.”⁴³

El Balance Social como herramienta significa transparencia, comunicación con los grupos de interés, puente de diálogo con la gente, el valor de mostrarse y transparentarse ante todos aquellos que de alguna manera están relacionados con la organización. Durante mucho tiempo, la “opacidad” ha impedido que la relación entre los entes y la gente se construyera sobre un piso mínimo de confianza.

La opinión pública tiene hoy un protagonismo relevante en la reputación y supervivencia de una empresa, y hace respetar sus facultades de fiscalizador cuando el sector empresario no cumple las nuevas exigencias. Se apela a la transparencia, a una mayor conciencia social y medioambiental, y a ambientes laborales flexibles

Los inversores en general, sean locales o del extranjero, exigen informes de rentabilidad transparentes, que reflejen fielmente el desempeño de la empresa, y valoran aquellas que –además- dan cuenta de su responsabilidad social.

América latina necesita avanzar en esta área clave, en la que está a distancia de los progresos internacionales. A pesar de sus ingentes potenciales económicos, buena parte de la población atraviesa graves problemas en lo básico. Hasta febrero de 2005 el 43% vivía en la pobreza, afectando al 60% de los niños, y un tercio de los jóvenes estaba desocupado. Muere

⁴² ROLANDO DE SERRA, Alicia, “Las empresas y la auditoría social”, en: I.A.R.S.E., *Artículos varios*, en: www.iarsc.org.ar.

⁴³ DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en el Uruguay, 2004, pag. 21.

anualmente 190.000 niños por causas evitables ligadas a la pobreza. Casi un tsunami anual. Se requieren políticas públicas intensas, bien gerenciales y transparentes que encaren estos problemas, y que a ellas se sume una empresa privada responsable y una sociedad civil movilizada.

Consolida una intención o tendencia

Al referirse al Balance Social, algunos hablan de “volar con las manos” y dejar espacio a la creatividad y aprendizaje en estas cuestiones haciendo alusión a la metáfora de la caída libre con paracaídas. Otros dirán que los Balances Sociales son sólo un “auto-permiso” para volar sin despegarse de la realidad.

En nuestro caso, creemos que los Balances Sociales son un poco de ambas cosas dando lugar a la innovación sin descuidar la vida cotidiana de la empresa. Algunas empresas argentinas, ya sean del sector público o privado, ya están presentando en sus memorias anuales, breves reseñas sobre sus actividades en relación al tema de responsabilidad social, quizás con mayor o menor desarrollo dependiendo, principalmente, de la voluntad de la Gerencia o del personal superior responsable por la preparación de dichas memorias y dependiendo también de la percepción que se tenga sobre el concepto de responsabilidad de la empresa en la sociedad.

Es claro que cuando nos referimos a empresas argentinas, en la mayor parte de los casos y en forma indirecta, nos estamos dirigiendo a las que en nuestro medio serían las grandes empresas, en las cuales existen presupuestos para el armado de memorias anuales y otro tipo de reportes para ser presentados a terceros.

De más está decir que en nuestro país, por las leyes 25.250 y 25.877 el Balance Social es obligatorio para empresas con más de 500 y 300 trabajadores respectivamente. Sin embargo, en estos casos, están orientados netamente a los recursos humanos y sus destinatarios son una parte muy acotada de los grupos de interés de las empresas: los gremios y el Ministerio de Trabajo. Al mismo tiempo, el nivel de detalle de determinados parámetros requeridos específicamente de manera obligatoria, puede afectar en algunos casos la necesaria confidencialidad o intangibilidad del negocio, debiendo revelar aspectos relacionados con el secreto profesional para llevar a cabo un proceso productivo o un servicio. Todo lo dicho anteriormente, hace que muchas empresas no los confeccionen argumentando la frescura y precariedad de dichas normas.

La herramienta es muy valiosa. Sólo su utilización progresiva, con adecuados niveles de exigencia, son un proceso progresivo, parte de la “avenida de doble mano” que integra la concepción cumplida de la Responsabilidad de la Empresa en la sociedad.

Por otro lado, debido a su volumen de actividad, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) generalmente quedan fuera del círculo de empresas que están presentando este tipo de información. Sin embargo, se trata de un proceso evolutivo en el cual sin duda las “grandes” empresas argentinas serán quienes las adopten en primer lugar, para que luego las pequeñas y

medianas empresas continúen con esta tendencia. Ya en muchos países donde la presentación de un Balance Social es más habitual, las PYMES vienen desarrollando Reportes, Memorias y otros documentos que respaldan su desempeño en las áreas de RSE.

La adopción de un modelo de Balance Social ayudará a las empresas argentinas a consolidar sus hasta ahora tímidas presentaciones de información en relación al tema de RSE. Asimismo, la utilización de un modelo estándar, adoptado por la mayoría de las empresas del mercado, las liberará de las presunciones de que su presentación de información sobre su responsabilidad social adopta un carácter exclusivamente de marketing o promoción de la empresa.

Ingredientes de competitividad

Tome el nombre que tome, el Balance Social (Informe de Sustentabilidad, Balance Social Corporativo, Informe Social, Informe Socio-Ambiental, etc.) es el resultado de un proceso que se inicia con un diagnóstico de la gestión empresarial, pasa por la planificación, la implementación y evaluación de sus actividades y resulta en un documento que revela al público los resultados que ella logró y las metas que se propondrá para el siguiente año.

*"Diálogo con todas las partes interesadas, proveyendo informaciones relevantes y claras, así es como debe ser definido el contenido de un buen Balance Social."*⁴⁴

Basándonos en los estudios del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), los informes del Instituto ETHOS de Brasil, el modelo planteado por el Manual de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), los trabajos del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (I.D.E.A.) y del Instituto uruguayo Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES) explicaremos los principios y criterios que recomendamos para la elaboración de los Balances Sociales y la estructura básica de los mismos.

Principios y criterios

Cuando el estratega chino Sun Tzu (Siglo V a.C.) escribió su tratado sobre "el Arte de la Guerra" no era conciente de que pasaría a la historia por ello pero si estaba seguro de que el control y el cálculo de sus operaciones militares eran determinantes para alcanzar la victoria. A continuación, detallamos algunas de los principios y criterios de los Balances Sociales. En la medida en que cumplan con dichos requisitos, podrán ser mejor utilizados para la toma de decisiones empresariales.

⁴⁴ INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, *Guía de elaboración del Balance Social*, San Pablo, 2003, pág. 5.

a. *Relevancia*: la información presentada debe ser útil para los diferentes beneficiarios. Lo mismo exigirá un amplio conocimiento de las expectativas y necesidades de las empresas en cuestión.

b. *Veracidad*: Siempre y cuando la información presentada manifieste neutralidad y consistencia en su formulación y presentación será considerada confiable.

c. *Claridad*: Implica facilitar su presentación utilizando con cautela términos técnicos y científicos como también incluyendo cuadros cuando sea necesario. En este sentido, la presentación de glosarios y/o anexos puede simplificar su comprensión.

d. *Comparabilidad*: Debe permitir medir su propio desempeño a través de los años, así como con otras organizaciones del mismo sector. Las empresas deberán actuar con seguridad en la elección, medición y presentación de sus indicadores.

e. *Regularidad*: Debe realizarse periódicamente para que sea posible realizar mejoras. Para facilitar que puedan compararse los datos presentados por las empresas debería exigirse una periodicidad común además de ser anual: algunas lo hacen anualmente; otras consideran que dos o tres años es el tiempo ideal. Todavía queda un largo camino hacia la uniformidad de los Balances Sociales.

f. *Verificabilidad*: A pesar de no ser aún requerida, la auditoría y verificabilidad. Sus indicadores deben ser medidos según parámetros de objetividad. De esta manera, las empresas ganarán en credibilidad y confiabilidad.

g. *Coherencia*: Los indicadores cuantitativos y cualitativos deberán coincidir con la información financiera principal de la empresa. El sistema de información sobre el que se construyen los datos e indicadores que se brindan, debe permitir la reconstrucción de los mismos basados en un sistema de controles internos confiable.

Metodología para su implementación

Siguiendo a Mery Gallego (1999) podemos sugerir una metodología que consta de cuatro pasos para su implementación. No es la única ni la mejor pero sirve como orientación:

- 1) *Definición del área responsable*: Si bien la elaboración del Balance Social exige la participación de todas las áreas, como compromiso corporativo que es, también es cierto que como proyecto global debe ser orientado por un área específica que coordine todas las actividades, y los procedimientos requeridos para su ejecución.

- 2) *Definición del plan de trabajo:* Esta etapa está orientada a definir el periodo de tiempo que se tomará para el diagnóstico inicial, la selección de indicadores, las etapas de recolección de información, etapas de análisis e interpretación de ratios y presentación del documento final.
- 3) *Conformación del equipo:* Es necesario conformar un equipo en el cual estén representadas todas las áreas de la organización. Algunos miembros de éste pueden ser: área de sistemas, área de contabilidad, administrativa, recursos humanos, relaciones con la comunidad, relaciones públicas, según el tipo de empresa en cuestión.
- 4) *Definición del modelo específico según la organización:* Teniendo en cuenta que cada empresa debe alinear su RSE de distinta manera, será necesario definir unas variables e indicadores que interpreten específicamente la gestión realizada por cada organización.

Estructura Básica

La información contenida en los mismos variará debido a distintos factores, como el sector industrial, el tamaño, el tipo gerencial y el contexto regional y temporal en que las empresas estén insertas (Lewis & Unerman, 1999). Dependerá del interés y capacidad de la empresa por elaborar balances Sociales y la presión de los *stakeholders*.

Debido a la gran diversidad de lineamientos internacionales, podemos destacar sólo algunas reglas básicas de su estructura para la mejor aplicación de los mismos a momento de evaluarlos y compararlos.

- I. Introducción / Presentación.
- II. Los "Estados" del Balance Social.
- III. Las "Notas" al Balance Social.
- IV. Anexos al Balance Social.
- ◆ Informe de los Auditores externos sobre el Balance Social.

I La etapa de la Introducción/Presentación tiene por fin ahondar a los distintos stakeholders en la cultura de la empresa. La misma contará con información básica para comprender la necesidad y la naturaleza del Balance Social.

Suelen ir encabezados por un mensaje de la alta gerencia, la razón de ser (misión, valores, creencias, etc.) y el perfil de la organización. A su vez, en lo que respecta a la actividad empresarial suele hacerse un breve relato histórico de la misma, descripción de su estructura y funcionamiento y su forma de gobernación corporativa.

II A continuación, se presentan los distintos "Estados" o indicadores del Balance Social. Aquí se exponen los distintos pilares de desempeño en los que se refiere a la responsabilidad de

la empresa en la sociedad los cuales constituyen elementos medulares para el dialogo con los grupos de interés.

La estructura propuesta no intenta suplantar los indicadores “legalmente exigidos” en la República Argentina sino integrarlos a un modelo de gestión más profesional. Entre los items solicitados estaban: la incidencia del costo laboral, la evolución de la masa salarial promedio (su distribución del tiempo de trabajo), la evolución de la dotación del personal y la distribución del tiempo de trabajo, la rotación del personal por edad y sexo, capacitación de los empleados, cantidad de personal efectivizado, descripción del régimen de pasantías y prácticas rentadas, algunas estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables, y análisis de la terciarización y subcontrataciones efectuadas.

III Las “Notas” al Balance Social incluirán distintos aspectos propios de cada empresa. Entre otros, se destacará la historia y los orígenes de la compañía: sus “héroes”, los retos que tuvieron que enfrentar, etc. Luego podrán abarcar los “principios y valores” que rigen la toma de decisiones en la empresa: abarcará la misión y la visión, su propia definición de la RSE, el código de conducta/ética de la empresa, las principales iniciativas, instituciones en las que participa, etc. Al mismo tiempo, contendrá aspectos de la estructura y del funcionamiento tanto a nivel macro como de las principales acciones de la empresa.

IV. En los Anexos al Balance Social se espera que la empresa presente distintos tipos de informaciones que considere relevantes para el análisis que realicen los lectores. En general, se sugerirá que incluya: a) la presentación de las diferentes iniciativas sociales, programas y proyectos que desarrolla sola o asociada a otra asociación; b) adicionalmente, se pueden incluir fotografía de los beneficios otorgados a los stakeholders aunque nunca debe ser el objetivo principal de los Balances Sociales.

♦ De la misma forma con que las empresas desearon agregarle credibilidad a sus balances financieros mediante la contratación de auditores independientes para la emisión de un dictamen de auditoría que los acompaña, ya sea por voluntad propia o por requerimientos de terceras partes con quienes la empresa se encuentra vinculada, las empresas pueden desear darle mayor credibilidad a sus balances Sociales. A tal efecto, muchas firmas de auditoría han comenzado a capacitar a sus profesionales para poder evaluar cada una de las áreas presentadas en el Balance Social, incluyendo desde los aspectos relacionadas al medio ambiente, hasta las afirmaciones realizadas por las empresas en relación a su generación de valor agregado.

Divulgación

La forma de divulgación de los Balances Sociales también varía, pudiendo ser un documento separado o integrado al Informe Anual de la empresa. Con el florecimiento del uso de las tecnologías de la información, la utilización de Internet para disposición de los Balances Sociales ha crecido.

De un estudio presentado en un Encuentro de ANPAD en la ciudad de Atibaia (San Pablo-Brasil) realizado a 500 empresas S.A. no financieras (Puppim de Oliveira, 2003) sólo se lograron obtener 103 Balances Sociales a través de la Web de la empresa o enviados por e-mail. Otro punto a destacar de dicha investigación es que algunas de ellas comenzaron a colocar sus Balances como parte integrante de su Informe Anual. De esta forma, los accionistas y los *stakeholders* tienen información del Balance Social junto con otras informaciones importantes relativas a la empresa, facilitando el entendimiento del contexto en que la empresa se encuentra. Muchos de éstos Balances Sociales presentados en los Informes Anuales son auditados por empresas independientes especializadas, principalmente aquellas que van junto con el Informe Anual.

<i>Localización de los Balances Sociales</i>		
<i>Internet</i>	<i>Enviaron Impreso</i>	<i>Enviaron Balance Patrimonial o Informe Anual</i>
103	40	14

* Algunas empresas enviaron tanto Balances por Internet como impresos

<i>Disposición de los Balances Sociales</i>	
<i>Separado</i>	<i>Con el Informe Anual</i>
110	36

* Estos números no contienen las empresas que enviaron información no relacionadas al tema de la investigación

El modelo propuesto por el Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económicos o sencillamente Ibase (cfr. ANEXO), instituto pionero del esfuerzo por propagar la idea del Balance Social entre las empresas, comienza a popularizarse entre los diversos sectores empresariales de Brasil. Más de un tercio de los Balances analizados (34) contenían informaciones del modelo propuesto por el Ibase. Sin embargo, la mayoría de las empresas todavía utiliza modelos diversos, muchos de ellos corporativos.

<i>Modelos de disposición de la información socio-ambiental</i>			
<i>Modelo Ibase</i>	<i>Otros Modelos con Informaciones relevantes</i>		<i>Sin informaciones relevantes</i>
	<i>Cuantitativos solamente</i>	<i>Cuantitativos y Cualitativos</i>	
34	41	36	36

En nuestro país, al no existir ninguna regla clara (mejor dicho, existen decenas) las empresas difieren mucho a la hora de presentar los Balances Sociales. Todavía queda mucho por seguir en el proceso de estandarización de los mismos...

CAPITULO IV

El sentido estratégico de los Balances Social

La empresa no tiene el deber de "maximizar el valor de la inversión de los accionistas", pero sí el de empeñarse seriamente en proporcionar a sus accionistas beneficios proporcionales al nivel de riesgo que corren; asegurar una administración eficiente de los recursos de la empresa, así como brindar la información necesaria para que aquéllos ejerzan el derecho al control último que les confiere la ley.

Juan M. Elegido⁴⁵

Panorama general

La RSE alude a un modelo estratégico de gestión de una compañía, que contempla los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Implica por tanto el compromiso renovado de las empresas con la comunidad, su entorno y con sus diversos públicos de interés (empleados, accionistas, medio ambiente, proveedores, clientes y consumidores, la sociedad en su conjunto).

Gestionar los negocios bajo este nuevo paradigma ético y socialmente responsable no se alcanza de la noche a la mañana: implica un trabajo gradual, progresivo y sostenido en el tiempo. Hablar de RSE supone entonces una visión de largo plazo, un cambio cultural a partir del cual se puede contribuir al desarrollo sustentable de nuestra nación, con significativos beneficios y oportunidades de crecimiento para las empresas y el país.

Si bien hasta hace algunos años estos temas eran ajenos para una amplia mayoría del empresariado argentino, en la actualidad muchas compañías han comprendido la necesidad de asumir una actitud proactiva frente a la difícil realidad socioeconómica que vive el país. Muchos empresarios entienden que no pueden quedar excluidos de esta tendencia global, y que será complicado que sus empresas crezcan y perduren en el largo plazo siendo burbujas en un entorno empobrecido.

También la RSE comienza a ser percibida como una oportunidad de negocios para las empresas, por tratarse de un elemento que les otorga mayor competitividad, les facilita el acceso a nuevos mercados, mejora su imagen y reputación corporativa frente a consumidores cada vez más exigentes y selectivos.

En suma, las empresas que vinculan sus esfuerzos con prácticas de Responsabilidad Social son mejor aceptadas y comprendidas por la sociedad, que valora positivamente su compromiso

⁴⁵ ELEGIDO, Juan Manuel, *Fundamentos de Ética de Empresa*, IPADE, México, pag. 300, 1998.

efectivo y transparente. Estos beneficios no deben ser entendidos como un fin en sí mismos sino como la consecuencia natural de una actuación ética, asumiendo el desafío de manera voluntaria.

Si al término "herramienta" que hace referencia a cualquier instrumento de trabajo manual le agregamos el calificativo de "gestión" que es la acción y efecto de administrar una empresa, tendremos un concepto bastante simplificado del Balance Social tal y como lo requieren las empresas del Siglo XXI: verdaderas "herramientas de gestión" en el marco de la RSE.

Las mediciones son importantes. Al mismo tiempo, el sistema de medición social de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Balance Social permite enfrentar los puntos débiles, distinguir los problemas y definir las acciones a seguir.

¿Qué es lo que hay que medir?

La sustentabilidad de un sistema determinado implica que el valor de ese sistema –o de alguno de sus productos– no decrece en el tiempo, al menos en el largo plazo. El problema radica en definir y determinar el valor que se usa como métrica, puesto que sólo así se podrá decidir si las tendencias que muestra el sistema son crecientes o son decrecientes en el tiempo.

Si el punto de vista que se adopta es el del conservadurismo extremo, el único valor usado para juzgar la sustentabilidad de una situación, de un sistema o de una tendencia será la mantención del ecosistema o algún valor de tipo fundamentalmente ético o científico. Así, por ejemplo, un sistema sería considerado no sustentable si contribuye a la pérdida neta de especies (animales, árboles, etc.), aún cuando genere riquezas o contribuya al bienestar social.

Por el contrario, si la definición del valor se hace sobre la base de una óptica en extremo economicista, lo único que importa para decidir sobre la sustentabilidad es el valor económico. Así, el sistema será definido sustentable si aumenta su valor económico, aún cuando ello implicara la destrucción ambiental o graves secuelas sociales.

Como suele ocurrir siempre, el punto medio suele ser el óptimo entre dos posturas opuestas. Este caso no es la excepción, cuando se debate sobre la sustentabilidad de los sistemas y procesos, las posiciones se sitúan entre ambas valoraciones.

Adicionalmente, mientras la noción de sustentabilidad tiene un fuerte componente de mantenimiento, el concepto de desarrollo sustentable enfatiza el cambio, puesto que aquello que debe ser sustentable es el progreso –"desarrollo"– y no meramente un sistema. Al añadir a desarrollo –concepto mucho más amplio que el "crecimiento"–, el término tiene un fuerte componente normativo.

Es importante para las empresas diferenciar claramente cuando están hablando de desarrollo sustentable, cuándo de sustentabilidad y cuándo de medio ambiente. De lo contrario, el peligro de confusión es alto y pueden llegar a confundir las verdaderas responsabilidades empresariales.

La sustentabilidad de la empresa no es lo mismo que la sustentabilidad del sistema mayor en el que está inserta (la ciudad, el país o el planeta). De igual forma, una cosa es la sustentabilidad de la empresa (económica, financiera, social y/o ambiental); y otra, es su contribución a la sustentabilidad general. Muchas veces las empresas informan sobre indicadores de sustentabilidad o de desarrollo sustentable que mezclan ambos niveles.

Todo indicador tiene un valor en la medida que sirva para informar la toma de decisiones. Los tomadores de decisiones involucrados son diferentes según se trate de la sustentabilidad de la empresa o de sus impactos –positivos y negativos– sobre los sistemas sociales, económicos y ecológicos dentro de los cuales opera.

Por otra parte, siguiendo al Prof. Puppín⁴⁶ también existe divergencia en cuanto a si los indicadores deben ser estrictamente técnicos para ser analizados solamente por especialistas, o deben ser simples para que todos sus *stakeholders* puedan entenderlos. Algunos autores defienden una forma más simplificada de Balances, diciendo que su principal objetivo es la divulgación de información para un grupo (*stakeholders*) mayoritariamente no familiarizado con las técnicas de contabilidad. Los balances financieros, por ejemplo, no tienen mucha utilidad para muchos *stakeholders*, porque son de difícil interpretación. Por otro lado, existen autores que defienden que los Balances Sociales deben tener rigor técnico y, al mismo tiempo, puedan ser utilizados por varios *stakeholders*.

Naturaleza de los indicadores

La literatura sobre los indicadores se destaca por la confusión terminológica y conceptual. En términos generales, un indicador es una variable o representación operativa de un atributo de un sistema dado. La adopción de una variable específica es una decisión pragmática, basada en su utilidad para la toma de decisiones, y no teórica, basada en alguna cualidad esencial de la variable. Entre las funciones que cumplen los indicadores figuran:

- apreciar condiciones y tendencias;
- comparar entre lugares y situaciones;
- evaluar condiciones y tendencias en relación a metas y objetivos;
- permitir una alerta temprana;
- anticipar condiciones y tendencias futuras.

⁴⁶ PUPPIN DE OLIVEIRA, José Antonio, *Um Balanço dos Balanços Sociais das 500 Maiores Empresas S.A. Não-financeiras do Brasil*, Anais do XXVII, Encontro da ANPAD, São Paulo, pags. 23-34 Setiembre 2003.

Usualmente, los indicadores son numéricos, pero es importante reconocer que también pueden ser semi-cuantitativos (del tipo "mejor/igual/peor") e incluso cualitativos. Los indicadores socio-ambientales resumen extensos datos que contienen información relevante para el diagnóstico y evaluación de las condiciones del ambiente. En la empresa, estos indicadores son insumo indispensables para planear, desarrollar, verificar y actuar de manera responsable, sin que ello implique una merma en su rentabilidad económica.

Para medir los impactos ambientales y sociales de las empresas, han surgido varias metodologías que expresan adecuadamente los avances hacia la sustentabilidad en el ámbito macroeconómico. Su diseño se ubica en diferentes dimensiones, tal como explicamos brevemente en el capítulo anterior: cuantifican el desempeño de las empresas en materia económica, ambiental y social, y alinean estas variables con sus procesos; las incorporan en su estrategia y gestión; y más recientemente tienden a su contabilización en los reportes financieros tradicionales.

En los ANEXOS de ésta tesis figuran algunos de los modelos de evaluación anteriormente citados y más adelante citaremos tres claros ejemplos de empresas que los están llevando a cabo.

CAPITULO V

Tres claros ejemplos

El Reporte de Sustentabilidad presenta cómo mostramos nuestra contabilidad a los grupos de interés y nos esforzamos para informar nuestras tareas de un modo transparente.

Novo Nordisk's Sustainability Report 2003

El Informe Anual Natura reúne, en una sola publicación, los resultados consolidados económicos, sociales y medioambientales de la empresa, dándoles pesos iguales, a fin de retratar adecuadamente la búsqueda del equilibrio de estas tres dimensiones de la sustentabilidad en el desarrollo de los negocios.

Informe Anual Natura 2004

El Balance Social es un instrumento de diagnóstico y de gestión que nos permite y posibilita a la empresa divulgar su postura social.

Palabras del Gerente General de la Fundación Arcor

Allí donde se levanta en Sudáfrica la ciudad de Dutoitspan, había a mediados de siglo pasado una granja particular: su dueño se llamaba Van Wick. El propietario se había construido penosamente una casa de barro y arena. Un día, después de una fuerte tormenta, volvió del campo a su casa y descubrió que resplandecía al sol del atardecer como si mil soles se reflejaban en ella... Eran piedras preciosas de la primera gran mina de diamantes de Sudáfrica...

A través de este capítulo quisiéramos destacar tres ejemplos de empresas con quienes tuvimos la posibilidad de adentrarnos en sus prácticas y políticas de RSE a través del trato con sus gerentes, contacto vía correo postal y/o electrónico y conferencias... Son sólo algunos botones de muestra de los "tesoros" que las mismas han descubierto a través de su evaluación social.



Novo Nordisk (Dinamarca)



Natura (Brasil)



Arcor (Argentina)

⁴⁷ GIOMI, Claudio, Palabras de un discurso dado en un seminario sobre *Managment Responsable* en Buenos Aires el 23 de agosto 2005 organizado por *VALOR Sostenible*.

Novo Nordisk A/S

Novo Nordisk es una compañía dedicada al cuidado de la salud. Con la más amplia gama de productos para la diabetes en la industria farmacéutica, incluyendo los más avanzados en el área de la administración de insulina, Novo Nordisk es una compañía líder mundial en el cuidado de la diabetes. Además, Novo Nordisk también tiene una posición líder en áreas tales como los trastornos de la coagulación, trastornos del crecimiento y terapia de reemplazo hormonal. Novo Nordisk elabora y comercializa productos farmacéuticos y servicios que representan una significativa diferencia para los pacientes, la profesión médica y la sociedad.

Su *Reporte de Sustentabilidad* anual presenta cómo la empresa muestra su contabilidad a los grupos de interés y cómo se esfuerza para informar sus tareas de un modo transparente. Procurando capturar las "huellas" de la organización en términos de su impacto social, ambiental y económico en la sociedad, el reporte señala el rendimiento y las principales actividades de la empresa.



Para Novo Nordisk, ser un negocio responsable implica medir las preocupaciones por las personas, el ambiente y la sociedad. El compromiso asumido con el *Triple Bottom Line* está implícito en el trabajo diario de la gestión corporativa. Junto con su visión, y como un líder en el cuidado de la diabetes, la visión de sustentabilidad está en consonancia con los objetivos de su *core business*: combatir la diabetes, ayudando a mejorar la salud de aquellas personas con diabetes.

Utiliza 21 indicadores para poder seguir el rendimiento a través del tiempo. Los mismos están relacionados con sus seis áreas estratégicas: viviendo de nuestros valores, acceso a la salud nuestros empleados, nuestro uso de animales, eco-eficiencia y compromiso y la contabilidad económica. Los mismos fueron definidos a través de consultas con sus *stakeholders*, mientras los métodos de medición y control fueron impuestos por la gerencia de Novo Nordisk.

El Modo de Gerenciamiento de Novo Nordisk es como una posición sólida desde donde la innovación de ideas puede generarse. Sus fortalezas inmediatas recaen en su consistencia, coherencia y el método sistemático de seguimiento.

<i>Modo de Gerenciamiento de Novo Nordisk</i>
<i>Visión</i>
<i>Valores</i> Responsabilidad, ambición, confianza, interesado por los stakeholders, apertura y honestidad, listos para el cambio
<i>Compromisos</i> Financiero, ambiental y responsabilidad social
<i>Creencias</i>
<i>Metodologías</i> Reporte de Sustentabilidad – Tablero de Comando – Facilitación

Fuente: *Novo Nordisk's Sustainability Report 2003*

En un primer momento, el *Tablero de Comando* se emplea como la herramienta de gestión para enlazar y detectar los logros corporativos a través de la organización. Se encuentra bien integrado con los negocios y relacionados con los procedimientos del plan estratégico anual al mismo tiempo que los escenarios de planeación de largo plazo. A continuación, se incluyen el Reporte Financiero Anual, la Reseña Anual y el Reporte de Sustentabilidad una vez aprobados por el Directorio y la Gerencia Ejecutiva. El *Reporte de Sustentabilidad* está preparado de acuerdo con la "Guía para Reportes de Sustentabilidad del GRI del 2002", el marco de la AA1000 y el Global Compact de las Naciones Unidas. Finalmente, existe la *Facilitación*, un establecimiento único del interés de la compañía, facilita el aprendizaje organizacional y ayuda a alinear los proyectos con las metas del negocio. Los facilitadores, un equipo global de personas con marcada experiencia gerencial y habilidad en el negocio, evalúan cuán bien las prácticas y entendimientos del Modo de Gerenciamiento de Novo Nordisk, incluyendo el compromiso al Triple Bottom Line, están enclavados en la línea.

Por otro lado, la curva de aprendizaje de Novo Nordisk refleja cómo aspectos relacionados con el desarrollo sustentable están siendo integrados en el negocio. Los intereses de los *stakeholders* son la clave para identificar los aspectos relevantes y ayudan a delinear el trato con ellos. Para cada aspecto, los indicadores están identificados para alcanzar el rendimiento, una vez que la respuesta de la empresa haya sido definida. Los escenarios y los nuevos modelos de negocios fueron introducidos en 2003. Al final de la curva de aprendizaje, la empresa ya ha revisado su Estrategia Ambiental, mientras la responsabilidad social -particularmente sus respuestas al acceso a la salud y diversidad en el lugar de trabajo- y socioeconómicas han madurado.

<i>Curva de Aprendizaje de Novo Nordisk</i>	
<i>NIVEL DE INTEGRACIÓN</i>	<i>NIVEL DE APRENDIZAJE</i>
<i>1.- Escenarios y nuevos modelos de negocios.</i>	<i>1.- Identificación de aspectos relevantes.</i>
	<i>2.- Revisión y estrategia.</i>
<i>2.- Socio-económicas.</i>	<i>3.- Indicadores, información y objetivos.</i>
<i>3.- Responsabilidad Social (incluidos los derechos humanos, el acceso a la salud, y la diversidad).</i>	<i>4.- Arraigamiento en la organización.</i>
<i>4.- Salud y seguridad, bioética.</i>	<i>5.- Integración completa del negocio.</i>
<i>5.- Gerenciamiento Ambiental</i>	<i>6.- Estrategia alcanzada</i>

Los "indicadores del rendimiento" que la empresa ha seleccionado para las seis áreas estratégicas son una medida de cuán bien están haciendo el esfuerzo para construir un negocio sustentable cuyo balance se preocupe tanto de la sociedad y el ambiente como del crecimiento económico. Son incluso una medida de los beneficios potenciales para la sociedad. Estos activos no son fáciles de medir en términos monetarios, pero tienen una influencia significativa en el nivel de costos de una compañía y su valor de mercado. A continuación, se detallan los bloques para un caso de negocios para el desarrollo sustentable tal como lo cree Novo Nordisk:

<i>Manejo de iniciativas de Sustentabilidad</i>	<i>Beneficios del negocio</i>	<i>Impacto financiero potencial</i>	<i>Beneficio potencial para la sociedad</i>
Programas globales de salud	Nuevos Conocimientos	Eficiencia del costo	Mejorar el cuidado de la salud
Igualdad de oportunidades y diversidad	Habilidad para enfrentar las necesidades del cliente	Costo de retención de empleados	Mejor acceso a productos y cuidado de la salud
Tomar Acción!	Buena Gobernanza	Beneficios de productividad	Mayor igualdad social
Gerenciamiento ambiental	Gerenciamiento del riesgo	Costos de seguridad	Mejorar productos
Gerenciamiento del Conocimiento	Mejorar las herramientas de gestión	Prima de sustentabilidad o de marca	Mejorar el acceso a tratamientos de diabetes in países en desarrollo
Gerenciamiento Bioético	Intereses de los inversores	Porcentaje de mercado	Reducir impactos ambientales
Planeamiento de escenarios	Compartir mejores practicas	Valor del mercado	Empleo
Estrategia de reducción CO ₂	Mejorar la reputación	Desarrollo de producto	Bienestar animal
Programas de evaluación de proveedores	Satisfacción personal y motivación	Valor de los accionistas	Reducir la presión de recursos no-renovables
Desarrollo de personas	Innovación	Costos de capital	Crec. nacional y empresarial
Programa de bienestar animal	Satisfacción del cliente y fidelización	Acceso a nuevos mercados	Contribución al conocimiento científico
Análisis Socio-Económico	Confianza de los stakeholders	Desarrollo de mercados	Nuevos socios

Fuente: *Novo Nordisk's Sustainability Report 2003*

En lo que respecta a los "indicadores del rendimiento" del *Triple Bottom Line*, las seis áreas estratégicas de Novo Nordisk son:

<i>Áreas estratégicas de Novo Nordisk</i>
<i>Viviendo nuestros valores:</i> dos indicadores muestran la empresa vive de sus valores, percibido por sus empleados. Esto es medido como parte de la encuesta del clima social anual, eVoice. Las preguntas son desarrolladas a través de procesos de consulta interna. Las preguntas sobre aspectos que necesitan especial atención son obligatorias. Otro indicador muestra el seguimiento en los procesos de facilitación.
<i>Acceso a la salud:</i> El acceso global a la salud es un aspecto clave para las empresas farmacéuticas. Dos indicadores miden el progreso en el mejor plan posible de precios en Países Menos Desarrollados (PMDs).
<i>Nuestros empleados:</i> Cuatro indicadores miden los estándares de salud y seguridad en el lugar de trabajo, el desarrollo de los empleados y la igualdad de oportunidades.
<i>Nuestro uso de animales:</i> Dos indicadores muestran el esfuerzo por reducir el número de animales experimentados y la mejora de su bienestar. En estas áreas la compañía trabaja junto con la Sociedad Danesa de Bienestar Animal.
<i>Eco-eficiencia y conformidad:</i> Dos indicadores ambientales, índices de eco-productividad, están basados sobre el pensamiento de eco-eficiencia y reflejan internacionalmente las visiones adoptadas. La total conformidad con las leyes locales y las regulaciones es una política de Novo Nordisk es el tercer indicador. El cuarto es la certificación de los productos a través de la ISO 14001 para todas sus instalaciones de producción, que son instrumental para dicho fin.
<i>Contribución Económica:</i> Cinco mediciones financieras para reportar a los <i>shareholders</i> y a los mercados financieros sirven como indicadores de la contribución económica. Además, los mismos indican elementos de la contribución de Novo Nordisk a la sociedad y otros grupos de <i>stakeholders</i> que se benefician económicamente de la actividad de la empresa.

Comentarios sobre los "indicadores del rendimiento"

- | |
|---|
| (1) Todas las respuestas al eVoice fueron reportadas como un promedio (escala de 1 a 5 siendo 5 el puntaje más positivo). La población encuestada varía de un año a otro. |
| (2) Se adhirió una brecha del Cuadro en 2002 como resultado de la medición continua. |
| (3) Se reconocieron dos accidentes después de la publicación del reporte en 2002. Ahora, se encuentran incluidos. |
| (4) Además, dos funciones de soporte fueron certificadas en 2003. |
| (5) Objetivo de crecimiento a largo plazo (promedio de tres años) |

Fuente: *Novo Nordisk's Sustainability Report 2003*

Áreas Estratégicas	Indicadores	Impactos	2003	2002	2001	Metas 2004-2007
Viviendo nuestros valores	Promedio de preguntas respuestas sobre si las cuestiones sociales y ambientales son importantes para la compañía.	Integración del desarrollo sustentable en todas las decisiones. (i)	4.0	4.1	4.3	>= 3.5
	Promedio de preguntas respuestas sobre si la Gerencia demuestra en hecho y palabras que ellos actúan basados en los valores de Novo Nordisk.	Integración de valores corporativos en todas las decisiones. (i)	3.5	3.5	3.6	>= 3.5
	% de satisfacción de acciones directas planeadas por facilitaciones del Modo de Gerenciamiento de Novo Nordisk y sus Valores.	Acciones correctivas en valores siguiendo las facilitaciones.	99%	98%	90%	80%
Acceso a la salud	Número de PMDs donde Novo Nordisk opera.	Acceso a la medicina esencial.	30	30	N/D	Mejor plan de precios posible en PMDs.
	Número de PMDs que hayan elegido comprar insulina bajo el mejor plan de precios posible.	Capacidad de afrontar la medicina esencial.	16	19	N/D	Mejor plan de precios posible en PMDs.
Nuestros Empleados	Frecuencia de heridas laborales.	Incremento de la calidad de vida de los empleados, mejora del flujo de trabajo y la productividad, y menor ausencias por enfermedad.	5.4	8.9	8.2	Decrecimiento continuo.
	Rotación de empleados.	Entrada y Salida continua de conocimiento.	7.1	6.4	7.7	Reducción de la rotación.
	Promedio de preguntas respuestas sobre si el trabajo les proporciona la oportunidad de usar y desarrollar sus competencias/destrezas.	Incremento del nivel competitivo de empleados e incremento del capital competitivo en la compañía. (i)	3.7	3.7	3.8	>= 3.5
Nuestro uso de animales	Promedio de preguntas respuestas sobre si las personas de diversas clases sociales reciben oportunidades iguales en Novo Nordisk, sin tener en cuenta su sexo, raza, maneras de pensar, etc.	Incremento de diversidad en el lugar de trabajo. (i)	3.7	3.8	3.9	>= 3.5
	% de tipos de pruebas con animales removidas de especificaciones externas e internas.	Reducción y reemplazo de animales experimentados.	73%	64%	18%	Eliminación total de tipos de pruebas de animales para control de productos biológicos en el 2004
	Candidatos de alojamiento de los animales experimentados, considerando sus necesidades.	Mejoramiento del bienestar de los animales experimentados.	Nuevas facilidades de uso	Nuevo método de alojamiento.	Alojamiento de prototipo	Implementación completa del nuevo estándar de Novo Nordisk para un alojamiento óptimo

Eco-eficiencia y conformidad	Mejoramiento anual en eficiencia del uso de agua.	Eficiencia del uso del agua.	10%	16%	2%	5%
	Mejoramiento anual en la eficiencia del uso de energía.	Eficiencia del uso de energía.	24%	15%	14%	4%
	Conformidad	Conformidad con los requerimientos regulatorios.	105	30	68	Cero brechas.
	Implementación de la ISO 14001.	Accidentes reconocidos.	20	12	5	Cero accidentes reconocidos
Contribución Económica	Margen de ganancia de operación.	Prevención de la contaminación a través de la disminución del uso de materiales brutos, agua y energía y disminución del impacto ambiental por unidades producidas. (4)	6 facilidades	6 facilidades	Sistema Descrito	Certificación de la ISO 14001 para todas sus instalaciones de producción en el 2003. Certificación de otras dos en el 2004.
	Crecimiento operando ganancias.	Contribución a la eficiencia de la compañía, crecimiento y capacidad de inversión económica.	24.1%	23.7%	23.6%	25% (s)
	Total de impuestos como % de la rotación (impuesto de la corporación en ganancia y pérdida/rotación neta).	Contribución al crecimiento de la compañía y capacidad de inversión económica.	6.8%	6.5%	16.6%	15% por año (s)
	Retorno del Capital Invertido.	Contribución a la capacidad económica nacional.	9.5%	8.8%	9.1%	
	Dinero para ahorrar (promedio de 3 años).	Eficiencia del capital invertido, contribución a la base de activo, y la capacidad de inversión económica.	19.1%	20.1%	23.1%	25% por año (s)
		Contribución al grado de libertad de la compañía en términos de capacidad de flujos de fondos (recursos).	32%	34.9%	56.4%	60% (s)

Fuente: *Novo Nordisk's Sustainability Report 2003*

Natura

Natura confirma su posición de liderazgo en el mercado brasileño de cosméticos y productos de higiene y perfumería luego de 36 años de experiencia. La empresa concentra su producción, logística y pesquisa en Cajamar, San Pablo, en un complejo de 81.000m² de área construida en un terreno de 643.000m². En la unidad de Itaperica da Serra, también en San Pablo, se desarrollan las actividades comerciales y de marketing. Controlada por capital brasileño, Natura empleaba, al final del 2004, 3177 colaboradores en Brasil y 378 entre Argentina, Chile y Perú.

Nacida con dos pasiones –por el cosmético como vehículo de auto-conocimiento y por las relaciones humanas–, hace 30 años Natura ha elegido el sistema de venta directa, apoyada en la labor de revendedoras independientes, las Consultoras Natura. La relación cada vez más estrecha con las Consultoras ha concretado una base sólida para la expansión de los negocios en Brasil y en Latinoamérica. A lo largo del tiempo, Natura ha construido una fuerte marca, hoy incluida entre las tres más valoradas de Brasil. También ha desarrollado un portafolio de productos de calidad, que cumplen las necesidades de un amplio abanico de consumidores. Actualmente, este portafolio consiste en alrededor de 600 productos.



El *Informe Anual Natura* reúne, en una sola publicación, los resultados consolidados económicos, sociales y medioambientales de la empresa, dándoles pesos iguales, a fin de retratar adecuadamente la búsqueda del equilibrio de estas tres dimensiones de la sustentabilidad en el desarrollo de los negocios. Para relatar sus actividades, Natura utiliza las prácticas recomendadas por respetadas entidades especializadas. En el caso del desempeño económico, la empresa cumple la orientación de la APIMEC, y de la ABRASCA, con información sobre gestión de riesgos y gobernabilidad corporativa. Para la información sobre el desempeño social y medioambiental, la empresa sigue los modelos preconizados por el Instituto Ethos y el GRI.

El *Informe Anual Natura* 2003 fue elegido como el 16° mejor por la SustainAbility, según encuesta realizada por dicha consultoría internacional en conjunto con la agencia de rating Standard & Poor's y el Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente. En la encuesta se analizaron 350 informes de empresas de distintos países.

A continuación presentaremos los principales indicadores medioambientales y sociales junto con la matriz de Inversiones en Responsabilidad Corporativa. Consideramos que no era pertinente detenernos (en esta instancia final) en los indicadores económicos de la compañía y los dejamos de lado a momento de determinar sus tres valuartes del *Triple Bottom*: indicadores, económicos, sociales y medioambientales.

Indicadores MEDIOAMBIENTALES**Uso de Recursos Naturales****Consumo de Agua por unidad Vendida**
(litros/unidad)

2002	2003	2004	Meta
1.22	0.87	0.67	- 1%

Reutilización del Agua (% del total de agua potable en la Estación de Tratamientos de Afluentes)

2002	2003	2004	Meta
16%	29%	39.5%	49%

Consumo de Energía**Consumo de Energía Total (Matriz Energética) por Unidad Vendida**

2002	2003	2004	Meta
1025.7	785.2	603.7	-5.5%

Análisis del Ciclo de Vida

En 2004, Natura realizó el análisis de ciclo de vida, ACV, de los paquetes de 100% de los productos lanzados, considerándose aspectos medioambientales de manera sistemática en el diseño de sus embalajes.

Residuos**Generación de Residuos – Destinación (%)**

	2002	2003	2004
Incinerados	5.52	6.4	5.43
Descargados en relleno	31.91	24.4	21.2
Reciclados	62.58	69.2	73.41

Generación de Residuos por unidad Vendida
(gramos/unidad)

2002	2003	2004	Meta
2.99	2.92	2.56	2.38

Gestión Ambiental**Certificación NBR ISO 14001 (% de implementación)**

2002	2003	2004
30	92	100

Evaluación Medioambiental de Proveedores
(% de respuesta al cuestionario de evaluación medioambiental)

	2003	2004
Entrega total de documentación	35	67
Entrega parcial de documentación	34	30
No ha entregado los documentos	31	3

Ranking Medioambiental de Proveedores (%)

	2004
Proveedor A	19 ⁰ %
Proveedor A	24 ⁰ %
Proveedor A	29 ⁰ %

- (A) cumple entre 90% y 100% de los requisitos
(B) cumple entre 80% y 89% de los requisitos.
(C) cumplen entre 60% y 79% de los requisitos

Indicador Especifico del Sector**Pruebas en Animales (número de pruebas)**

	2002	2003	2004
Productos Cosméticos	1263	308	66
Productos Fitoterápicos	118	249	200
TOTAL	1381	557	266

Natura reafirma su posición contraria a la realización de pruebas en animales, pero realiza las exigidas por ley. Hace más de seis años que busca alternativas para reducir estas pruebas y al mismo tiempo, garantizar la seguridad de los productos que coloca en el mercado. Desde 2003 que la empresa ha eliminado totalmente el uso de animales para probar productos cosméticos acabados. La meta para 2004 –de disminuir en 25% el número de pruebas de materias primas-

para cosméticos en animales- ha sido superada: en total fue de 78,5%.

Principales indicadores SOCIALES

Valor Añadido

Destinación de Recursos por Colectivos (en millones de R\$)

	2002	2003	2004
Proveedores	679.3	942.2	1365.9
Consultoras Natura	585.5	795.8	1059.3
Gobierno	380	502.1	547.8
Colaboradores	155.1	177.8	247.3
Accionistas	97.6	191.6	307.5

Generación de Oportunidades de Trabajo y Renta

Colaboradores, terceros Residentes y Temporales

	2002	2003	2004
3ros. residentes	769	802	1051
Colaboradores	2884	2986	3555
Temporales	88	230	259

Consultoras (en miles)

	2002	2003	2004
	322	375	433

Relación

Satisfacción (favorabilidad en %)

	2002	2003	2004
Proveedores	78	93	N/D
Consumidores	95	96	N/D
Consultoras	88	87	N/D
Colaboradores	70	76	73

Inversión en RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

A lo largo de la última década, Natura ha profundizado la gestión socio-ambientalmente responsable de los negocios, con base en la creación de relaciones de calidad con los distintos colectivos y en la definición de metas empresariales cada vez más compatibles con el

desarrollo sostenible. Estos principios éticos están embutidos en las distintas iniciativas de la empresa, en todas las áreas. La elección del uso sostenible de activos de la biodiversidad brasileña como plataforma tecnológica, la adopción de un proceso de evaluación socio-medioambiental de proveedores y el desarrollo de embalajes de menor impacto medioambiental, entre otros, resultan de este movimiento. El objetivo del Informe Anual es informar sobre el conjunto de esta estrategia.

Sin embargo, para concentrar atención en las cuestiones críticas de esta estrategia, Natura ha creado una herramienta de apoyo a los gestores que ayuda a planear y visualizar acciones específicas dirigidas a cada colectivo de relación: la Matriz de Responsabilidad Corporativa. La matriz no refleja todos los esfuerzos de Natura en el sentido de promover la gestión socialmente responsable. Pero ella se propone a retomar las inversiones realizadas en los aspectos más críticos de esta gestión. Son ellos:

- El monitoreo de la calidad de la relación de natura con sus públicos en los que concierne la ética, transparencia y eficiencia del canal de diálogo (bloque "cimientos" de la matriz);
- La promoción del desarrollo sostenible sea local, en una región específica, sea promoviendo la diversidad, educación, calidad de vida y cultura (bloque "económico-social");
- La protección del medioambiente (bloque "medioambiental").

Los valores declarados son aquellos por encima de los invertidos por exigencia legal: destinación del 1% del impuesto sobre la renta por pagar, a los consejos municipales de derechos del niño y adolescente de Cajamar e Itapeverica da Serra y proyectos apoyados con la Ley Rouanet.

Matriz de inversiones en Responsabilidad Corporativa

Recursos Naturales	Colectivos de relación de Natura					TOTAL
	Colaboradores, familias y terceros	Consultoras	Comunidades proveedoras	Proveedores Itaipoceria da Serra	Consumidores Gobierno y sociedad	
Fundamentos	176.1	170.9	102.1	102.1	1466.4	1915.6
Económico-social	6032	745	440.2	445.2	445.2	7662.4
Medioambiental	40.5	9	9	536.6	536.6	586.1
Subtotales	6248.6	170.9	745	449.2	2448.2	10164.1
			Todos los colectivos			TOTAL
		Gastos de gestión	2277			2277
				Total recursos Natura		12441.1
				% de los ingresos netos		0.7%

Recursos generados por la Consultora	Colectivos de relación de Natura					TOTAL
	Colaboradores, familias y terceros	Consultoras	Comunidades proveedoras	Proveedores Itaipoceria da Serra	Consumidores Gobierno y sociedad	
Recursos netos recaudados por el programa Creer para Ver	N/D	N/D	N/D	N/D	2971.8	2971.8
					Total recursos Natura	12441.1
					% de los ingresos netos	0.7%

Recursos fiscales	Colectivos de relación de Natura					TOTAL
	Colaboradores, familias y terceros	Consultoras	Comunidades proveedoras	Proveedores Itaipoceria da Serra	Consumidores Gobierno y sociedad	
Incentivos fiscales					1591.2	1938.2
					Total recursos fiscales	1938.2
					SUMA TOTAL.	17351.1

Fuente: Informe Anual Natura 2004

Arcor S.A.

Fundada el 5 de julio de 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba, con el fin de elaborar alimentos de alta calidad a un precio accesible para consumidores de todo el mundo, Arcor se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de golosinas, chocolates, galletas y alimentos.



Con una fuerte vocación internacional, el Grupo es hoy el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil y Chile. A través de Bagley Latinoamérica, es el mayor productor de galletas de América del Sur. Asimismo, en los cuatro negocios en que participa, desarrolla marcas líderes que son elegidas por consumidores de los cinco continentes.

Este liderazgo se construye a partir de un conjunto de pilares que caracterizan la gestión del Grupo. Una consistente política de exportación y de reinversión permanente de utilidades en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales. La construcción del modelo de distribución exitoso utilizado en Argentina, se está replicando en toda la región: la integración vertical de sus insumos estratégicos, la expansión de su importante patrimonio marcario, como así también, el desarrollo de una gestión socialmente responsable.

El Grupo Arcor, consciente del importante rol que desempeña en la sociedad, se encuentra en un proceso de concepción de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la misma. Su objetivo es poder garantizar una gestión socialmente responsable con todos sus *stakeholders*.

Desde el inicio, basándose en aquellos valores y principios fundamentales que guían la conducta de la empresa, Arcor ha ido llevado a cabo una gestión con plena conciencia de la importancia de conservar los recursos naturales de las áreas donde actúa. Promueven, a través de la Fundación Arcor y de la empresa misma, el desarrollo de las comunidades y sociedades de las que forman parte. Al mismo tiempo, alientan el crecimiento de quienes integran la compañía y aseguran una gestión acorde con los valores y principios que proclamamos valores corporativos.

*"Las empresas cumplen un rol central en el proceso de desarrollo de un país y, por lo tanto, la sociedad espera de ellas mayores responsabilidades y compromisos para con la comunidad."*⁴⁸

En un seminario sobre Management Responsable realizado en Buenos Aires el 23 de agosto de 2005 organizado por VALOR Sostenible tuvimos la ocasión de participar de una conferencia brindada por el Presidente de la Fundación Arcor en donde se presentó la agenda de la empresa en materia de RSE para el período 2004-2007.

⁴⁸ PAGANI, Luis, Palabras del Presidente del Grupo Arcor publicadas en la Web institucional: www.arcor.com.ar.

En la misma, la empresa reconoció que aún estaba lejos de poder redactar un Balance Social y que preferirían implementarlo en el corto plazo previa ejecución de otras etapas. Comenzaron definiendo la RSE a través del concepto brindado por el Instituto Ethos (Brasil) que concluye la misma como “una forma de conducir los negocios” de manera tal que la convierte en “socia y corresponsable” del desarrollo social. A tal fin, la empresa decidió organizar un plan de acción en cuatro niveles:

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| A) Generación y Visión; | C) Diseminación e Incorporación; |
| B) Producción y Movilización; | D) Información para la gestión. |

En la primera instancia, durante el 2004 la empresa redefinió su Visión, sus Valores y la manera de abordarlos. La cultura que aborda y define su dinámica organizacional es la consolidación de su proyecto empresarial compartido, y se expresa en su vocación de “darle sabor al mundo”. Su *misión* consiste en “dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sustentables”. Por otro lado, los valores que definen su identidad y conducta son: integridad, compromiso, confianza y humildad.

En un segundo momento, para el 2005, la etapa de “Producción y Movilización” consistía en el *relevamiento* de políticas, programas de RSE, un estudio de la estructura empresarial y la capacitación de sus empleados en temas de RSE.



En 2006, los objetivos planeados para la “Diseminación e Incorporación de la RSE” eran: a) realizar nuevas prácticas de RSE, desarrollar políticas y productos; b) focalizar la gestión; c) perfeccionar el diálogo con el público interno; d) alineación de la Inversión Social. El propósito era poder redactar (al final) un *Reporte Social* con mayores herramientas que abarcara cuestiones concretas.

Finalmente, para el 2007, Arcor programó componer un *Balance Social* como instrumento de diagnóstico y de gestión interna” que permita a la empresa divulgar su postura social. Los objetivos del mismo serán:

- a) agregar valor;
- b) disminuir los riesgos;
- c) instrumento de gestión;
- d) instrumento de evaluación;
- e) elemento innovador y transformador.

CAPITULO VI

Conclusiones finales

Si usted quiere mantener la ciudad limpia empiece por su casa.
Proverbio chino

Recordamos los objetivos que nos planteamos en este trabajo de investigación, para que sea más fácil responder acerca de su cumplimiento.

Objetivo General

Analizar los Balances Sociales como nueva herramienta de gestión, de la responsabilidad de la empresa en la sociedad en relación con sus grupos de interés (stakeholders), comprobando su utilidad en tres destacadas empresas.

Pensamos haber alcanzado este objetivo, para el nivel de tesis de licenciatura, por medio del estudio hecho desde el Protocolo hasta la aplicación de los ejemplos del Capítulo V. A lo largo de la misma, se presenta un acercamiento a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el estado de los estudios sobre los Balances Sociales. En primer lugar, se estudia el modelo de la RSE y las distintas formas de evaluación posible. Finalmente, se analiza la estructura y utilidad de los Balances Sociales: sus beneficios, sus características competitivas y la aplicación estratégica de sus cuadros y ratios.

Objetivos Específicos

A continuación del enunciado de cada uno de los objetivos específicos, exponemos nuestras conclusiones, con las que pensamos haber alcanzado los objetivos previstos.

UNO

Analizar las principales teorías y conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

- 1.1. Ser "cinturones negros" de la RSE implica definir y entender adecuadamente la relación de la empresa con la sociedad y el medio ambiente. Para ello, integrar los indicadores sobre los impactos ambientales y sociales de las empresas tendrá un desarrollo sin precedentes.
- 1.2. Para lograr la "puesta a punto" de las metas de RSE se necesita un trabajo sinérgico de todos los *stakeholders* de la empresa pero fundamentalmente son los dirigentes quienes terminan tomando las principales decisiones: deben ser concientes de la posibilidad de ser un ciudadano socialmente responsable.
- 1.3. Para ser una empresa que lleve adelante políticas de RSE se necesita dirigentes *comprometidos* y con *actitud*. Al momento de comunicar la estrategia en cuestión será prioritario el liderazgo de los mismos.
- 1.4. La profunda desigualdad social y un entorno de cambios constantes exigen que la empresa asuma un rol de liderazgo basado en la búsqueda en nuevos modelos de integración social. La empresa reviste un carácter público y privado simultáneamente. Las empresas tiene una *misión* hacia adentro y un *compromiso* hacia fuera.
- 1.5. La RSE termina afectando la rentabilidad de la empresa en el largo plazo aunque no sea el objetivo primordial. El reto es saber aplicar correctamente la RSE en la estrategia empresarial. Además, de los *shareholders* debe satisfacer las necesidades de sus *stakeholders*.
- 1.6. El proceso de comunicar las estrategias de RSE es un "seguro de vida" porque generan confianza en la sociedad donde ella opera.
- 1.7. Todavía queda mucho terreno por recorrer pero ya muchas empresas serias han comenzado a destinar personas especializadas en temas de RSE porque la entienden como parte integrante de la estrategia de la empresa.
- 1.8. El futuro es de las empresas argentinas que sepan anticiparse a los cambios que la sociedad demanda y convertirlos en ventajas competitivas y en fuente de creación de valor tanto para la empresa como para todas las partes interesadas.

DOS*Efectuar un estudio integral del Balance Social orientado a su profundización.*

- 2.1. La situación vigente, requiere de empresas que (sin dejar de brindarles a sus accionistas beneficios proporcionales al riesgo asumido, una administración eficiente de los recursos y la información necesaria) sepan anticiparse a los cambios que la sociedad demanda y convertirlos en ventajas competitivas. En pocas palabras, utilizar a los Balances Sociales como herramientas de gestión alineada a la estrategia de la empresa.
- 2.2. La sociedad (en general) y la comunidad de negocios (en particular), demandan un mayor nivel de información y, simultáneamente un notable incremento en el nivel de transparencia y de revelación sobre la actividad de las instituciones. Para ello

consideramos oportuno volver a transcribir la definición de Balance Social de la Lic. Mercedes Occhi a fin de dejar en claro nuestra visión al respecto:

"Es una herramienta clave de comunicación que permite evaluar cuantitativamente y cualitativamente el proceso de responsabilidad empresarial que ha llevado adelante la empresa tanto internamente como externamente y su relación con sus grupos de interés. Puede ser realizado con un esquema en base a diferentes lineamientos internacionales."⁴⁹

- 2.2. Sus principales beneficios son: a) generar beneficios para la empresa mediante su presentación; b) satisfacer la demanda de la sociedad que exige informar sobre la responsabilidad de la empresa en el medio; y c) consolidar una intención o tendencia.
- 2.3. Se basa en los siguientes principios y criterios: relevancia, veracidad, claridad, comparabilidad, regularidad, verificabilidad y coherencia.
- 2.4. Al no estar estandarizadas las estructuras de los mismos, pueden llegar a diferir en cuanto a los indicadores y su formato de presentación. Es esencial que, en los próximos años, los informes sociales de esta naturaleza vayan adquiriendo la madurez y la credibilidad de las que gozan los informes económicos y financieros para lograr su estandarización regional e internacional.
- 2.5. Si una empresa dice considerar entre sus dimensiones estratégicas la perspectiva social debería poder mostrar que en los mecanismos formales (presupuestos, órdenes de compra, recursos humanos, etc.) se traduce su estrategia en el "prisma" social. Si lo estuviera, se podrá esperar que las nuevas formas de llevar adelante el negocio contemplen una visión responsable de la empresa en la sociedad.

TRES

Determinar el sentido estratégico de los Balances Sociales.

- 3.1. En la era del conocimiento, la carencia de un proceso sistemático que permita poner en práctica el feedback de los programas de RSE queda resuelta con la implementación de los Balances Sociales. Pronto proliferarán *softwares* que unifiquen dichos indicadores junto con la llegada de *auditorías sociales*.
- 3.2. La implementación de los Balances Sociales implica un trabajo gradual, progresivo y sostenido en el tiempo. Hablar de RSE supone una visión de *largo plazo*, un cambio cultural a partir del cual se puede contribuir al desarrollo sustentable de nuestra nación, con significativos beneficios y oportunidades de crecimiento para las empresas y el país.
- 3.3. Las prácticas de RSE comienzan a ser percibida como una oportunidad de negocios para las empresas, indispensables a la hora de construir la estrategia: otorga mayor competitividad, les facilita el acceso a nuevos mercados, mejora su imagen y reputación.

⁴⁹ OCCHI DE DUCOTE, Mercedes, Directora de *Reporte Social*, Argentina.

- corporativa frente a consumidores cada vez más exigentes y selectivos. Son la consecuencia natural de una actuación ética, asumiendo el desafío de manera voluntaria.
- 3.4. En la medida en que las empresas comprendan su RSE como estratégica respetarán las diversidades propias de sus grupos de interés. El Balance Social permite enfrentar los puntos débiles, distinguir los problemas y definir las acciones a seguir. En este lineamiento aparecen los Balances Sociales como nuevas herramientas de gestión.
 - 3.5. A la hora de determinar los indicadores, el problema radica en definir y determinar el valor que se usa como métrica de la búsqueda de la sustentabilidad. Sólo así se podrá decidir si las tendencias que muestra el sistema son crecientes o son decrecientes en el tiempo. Todo indicador tiene valor en la medida que sirva para informar en la toma de decisiones.
 - 3.6. Entre las funciones que cumplen los indicadores figuran: apreciar condiciones y tendencias; comparar entre lugares y situaciones; evaluar condiciones y tendencias en relación a metas y objetivos; permitir una alerta temprana; anticipar condiciones y tendencias futuras.
 - 3.7. El diseño de las distintas metodologías que expresan adecuadamente los avances hacia la sustentabilidad: cuantifican el desempeño de las empresas en materia económica, ambiental y social, y alinean estas variables con sus procesos; las incorporan en su estrategia y gestión; y más recientemente tienden a su contabilización en los reportes financieros tradicionales.

CUATRO

Verificar su utilidad en tres claros ejemplos de empresas pioneras en RSE.

- 4.1. No sólo deben publicarse las acciones buenas de las organizaciones sino también sus puntos débiles o una autocrítica. Muchas veces cuando se colocan puntos negativos tienden a hacerlo de una forma más defensiva, intentando explicarlos. Muchas veces los Balances Sociales pueden reflejar una "verdad relativa", mostrando aquello que las empresas piensan que irá a agradar a los *stakeholders*.
- 4.2. A pesar de la obligatoriedad de la ley 25.877 para empresas de más de 300 empleados, se necesita un cambio en la mentalidad y poder de los *stakeholders* para que logren que la exigencia legal se haga efectiva en dichas empresas. Para ello, es preciso que se clarifiquen los requerimientos para certificar la calidad de la información y el mejor formato que sirva para difundir informaciones de forma confiable. Para todo ello, es necesario que el concepto de RSE siga madurando.
- 4.3. Debe privilegiarse la presentación de información cuantificable, sea en forma monetaria o en otra unidad de medida. Si bien la misma puede ser complementada por notas aclaratorias o formas narrativas de descripción de hechos o circunstancias, es importante

destacar la enorme ventaja de lo que se mide y cuantifica respecto de las afirmaciones literales.

- 4.4. La información de los Balances Sociales o Informes de Sustentabilidad debe ser auditada por organizaciones independientes. La auditoría agrega indudable valor a lo expuesto en los ejemplos desarrollados, asegurando a los usuarios la razonabilidad de las cifras, cantidades y afirmaciones en el mismo contenidas.
- 4.5. "Hacer una diferencia real" requiere más que completar simples indicadores y ratios. Para ser realmente valiosos, los reportes necesitan representar la visión reflexiva de la organización y una perspectiva balanceada en sus impactos.
- 4.6. Un aspecto clave de cualquier "set de indicadores" que se utilice es el compromiso formal de la empresa con la divulgación y transparencia. La forma práctica encontrada en Brasil consiste en que las empresas tienen derecho y reciben un sello de pertenencia al sistema (a la manera de una certificación) a condición de su compromiso de publicar el set de indicadores en medios de prensa de amplia circulación.

AGRADECIMIENTOS

"Es en medio de las cosas más materiales de la tierra donde nosotros nos santificamos, sirviendo a Dios y a todos los hombres. En la línea del mar, mis hijos míos, parecen unirse el cielo y la tierra. Pero no, donde de verdad se unen es en vuestros corazones, cuando vivís santamente la vida ordinaria..."

San Josemaría

La realización de esta tesis no hubiese sido posible sin la colaboración de numerosas personas. En una primera mención quisiera agradecer a mis padres que siempre me apoyaron en mis proyectos y que constantemente me derrocharon su cariño... Puedo decir (sin vanidad) que me siento orgulloso de mi familia!

Luego, quisiera agradecerle a todos mis amigos y compañeros de Rosario, Buenos Aires y, principalmente, de Mar del Plata con quienes estaré eternamente agradecido y en deuda por su gran amistad y los buenos tiempos pasados juntos: estudiando, trabajando, practicando deportes, charlando, etc...

En una tercera instancia quisiera agradecerle a todos aquellos que con su apoyo, consejo, experiencia y asesoramiento me han guiado a lo largo de esta tesis y, obviamente, en mi carrera universitaria. Entre otros, se destacan Roberto Devoto, Sebastián Bagó, Julián Arturo De Diego, Beatriz Balian de Tagtachian, Luis Zemborain, Luis Del Prado, Omar Rodríguez, Ignacio Cassol, Pablo Bilbao, Juan Carlos Mena, Silvano Penna, Enrique Correa, Mariel Fornoni, Roberto Cano, Andrés Serravalle, Ángel Díaz, José Luis Lagos, Andrés Toniut, Daniel Lauria, Agustín Cordero Mujica, Aldo Alonso, Gladys Villalba, Claudio Ribero, Peter Newell, Adolfo Sturtzeneger, Domènec Melé, Rodolfo Witzig Gutilla, Itziar Castello Molina, Carlos Olivieri, Mercedes Ochea, Ducote, Amalia Milberg, Cecilia Sanchez, Patricia Debeljuh, María Cecilia Arruda, Pablo Regent, Federico Gregoret, Carlos Pujadass, Andrés Jaliff, Eduardo Fracchia, Fernando Toller, Rodolfo Oviedo y el SABF Team.

Al mismo tiempo, quisiera agradecerle especialmente a mi tutor, Carlos Cermelo, por su vocación de docencia y fundamentalmente, por su calidad humana. También quisiera agradecerle a Laura Cipriano por su tiempo y la ayuda metodológica brindada en esta tesis.

Gracias a Dios por su ayuda y que no me acostumbre nunca de su auxilio constante!

⁵⁰ ESCRIVA DE BALAGUER, Josemaría, *Amar al mundo apasionadamente*, 8-X-1967.

ANEXO I: Modelos Alternativos

1.- Modelo OIT

El modelo presentado en 1987 por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Cámara Junior de Colombia (CJC), está estructurado así:

Área interna: se refiere a las respuestas y acciones de la empresa hacia sus trabajadores en tres campos:

- Características Socio-laborales.
- Servicios Sociales.
- Integración y Desarrollo.

Área Externa: Se refiere al cumplimiento de la Responsabilidad Social con los demás públicos con que se tiene relación, clasificandolos en tres campos:

- Relaciones Primarias.
- Relaciones con la Comunidad.
- Relaciones con otras Instituciones.

Para cada caso se definen las variables.

CAMPO	VARIABLE	INDICADOR
Características Socio-laborales	Demográficas	Estado Civil

En esta mediada, las empresas deben definir indicadores que le aporten información para controlar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, efectividad e impacto y eliminar aquellos que no aportan información.

Para cada indicador se debe definir un rango de gestión para control y evaluación y diseñar su medición haciendo los ajustes que sean necesarios de forma que brinden información oportuna y válida para la toma de decisiones. Ejemplo:

Campo:	Características Socio-laborales.
Variable:	Ausentismo.
Indicador:	Accidente de Trabajo.
Rango de Gestión:	0-3 accidentes por cada millón de horas trabajadas.
Resultado:	5 accidentes por cada millón de horas trabajadas.
Acciones:	Como el resultado está por encima del rango de gestión, es necesario tomar acciones inmediatas para reducir o eliminar las causas.

Se debe tener en cuenta que hay indicadores a nivel operativo y estratégico y que no todos se publican en el Balance Social, pues hacen parte de la actividad misma de la empresa y no del cumplimiento de su responsabilidad social. De igual forma, la empresa puede crear indicadores cuando el entorno en que se desarrollan afecta de una u otra forma su actividad, ya sea de sus trabajadores o la de la comunidad en general.

AREA INTERNA

Características Socio-laborales del personal.

1.- Demografía.

- 1.1. Indicador de Género.
- 1.2. Indicador de edad x género.
- 1.3. Estado Civil.
- 1.4. Nivel Educativo.
- 1.5. Tiempo de vinculación.
- 1.6. Procedencia Geográfica.
- 1.7. Clase de Contrato.
- 1.8. Ind. de equidad por género.
- 1.9. Mujer cabeza de familia.

2.- Ausentismo.

- 2.1. Enfermedad común.
- 2.2. Maternidad.
- 2.3. Accidente de trabajo.
- 2.4. Enfermedad profesional.
- 2.5. Otras causas de ausentismo.
- 2.6. Costo del ausentismo.

3.- Rotación del personal.

- 3.1. Ingresos.
- 3.2. Índice de rotación.
- 3.3. Índice de selección.

4.- Jornada laboral.

- 4.1. Horas extras trabajadas.
- 4.2. Vacaciones.
- 4.3. Trabajo desde el domicilio.

5.- Salarios y prestaciones.

- 5.1. Salarios.

- 5.2. Salario integral.
- 5.3. Manejo de nómina.
- 5.4. Prestaciones.
- 5.5. Remuneración mensual.
- 5.6. Indemnizaciones.
- 5.7. Compensaciones.

6.- Relaciones laborales.

- 6.1. Participación sindical.
- 6.2. Tipo de negociación.
- 6.3. Huelgas o paros.
- 6.4. Demandas y reclamos.
- 6.5. Aportes de la emp. al sind.
- 6.6. Capacitación sindical.

Ss. Ss. de la empresa al personal

1.- Salud.

- 1.1. Aportes a ent. promotoras de la salud
- 1.2. Cobertura de servicios.
- 1.3. Aportes Medicina Prepaga.

2.- Riesgos Profesionales.

- 2.1. Aportes a la A.R.T.
- 2.2. Servicios de la A.R.T.
- 2.3. Accidentalidad.
- 2.4. Enfermedad profesional.
- 2.5. Reubicaciones.

3.- Fondos de pens. y cesantías

- 3.1. Aportes.

4.- Cajas de Compensación.

- 4.1. Aportes cajas de comp.
- 4.2. Utilización de servicios.

5.- Fondos de empl. o coops.

- 5.1. Cobertura de afiliación.
- 5.2. Aportes.
- 5.3. Servicios.

6.- Vivienda.

- 6.1. Indicador de vivienda.
- 6.2. Fondo de vivienda.
- 6.3. Indic. utilización del fondo.

7.- Alimentación.

- 7.1. Servicio de restaurante.
- 7.2. Calidad del servicio.
- 7.3. Utilización del servicio.
- 7.4. Control de manipuladores de alimentos.
- 7.5. Calidad de la alimentación.

8.- Transporte.

- 8.1. Clase de servicio.
- 8.2. Utilización del servicio.
- 8.3. Préstamos para adquisición de vehículo.

9.- Servicios especiales.

- 9.1. Asesorías jurídicas.
- 9.2. Asesorías tributarias.
- 9.3. Asesorías en Der. de flia.
- 9.4. Asesorías en seguros.
- 9.5. Otros servicios.

Integración y desarrollo del personal

1.- Información y comunicación

- 1.1. Info para desemp. del cargo

AREA EXTERNA

1.2. Cobertura de la info para el desempeño.

1.3. Índice de reinducción.

1.4. Comunicación para sentido de pertenencia.

1.5. Índice de circulación de publicaciones externas.

2.- Desarrollo del personal.

2.1. Evaluación de desempeño.

2.2. Ascensos o promociones.

2.3. Índice de participación.

2.4. Eficiencia de los grupos primarios.

2.5. Efectividad de los grupos primarios.

2.6. Costo en mejora de procesos.

2.7. Prog. de reconocimiento de la calidad y la excelencia laboral.

2.8. Programas de aseguramiento de la calidad.

2.9. Programas con pre-jubilados.

3.- Capacitación.

3.1. Cobertura de la capacitación.

3.2. Calidad de la capacitación.

4.- Educación

4.1. Programas.

4.2. Cobertura de educación.

5.- Campañas educativas.

6.- Tiempo libre.

Relaciones Primarias

1.- Familia del trabajador.

1.1.1. Indic. de personas a cargo.

1.2. Cobertura en prog. de salud.

1.3. Educación.

1.4. Recreación.

1.5. Programas educativos.

1.6. Promoción micro y fami-empresas.

1.7. Calamidad doméstica.

2.- Jubilados.

2.1. Programas con jubilados.

2.2. Indicadores de cobertura.

3.- Accionistas.

3.1. Información de la empresa.

3.2. Información para la Asamblea.

3.3. Dividendos.

3.4. Partic. empleados en compra acciones.

4.- Canales de distribución.

4.1. Información sobre la empresa.

4.2. Información sobre el prod.

4.3. Servicios al distribuidor.

4.4. Empleo directo generado por los canales.

5.- Consumidor final.

5.1. Certificaciones de calidad.

5.2. Información al consumidor.

5.3. Servicios.

5.4. Índice de satisfacción.

6.- Competencia.

6.1. Programas de lealtad comercial.

6.2. Convenios de cooperación

6.3. Campañas institucionales.

7.- Acreedores.

7.1. Información.

7.2. Pagos oportunos.

7.3. Acuerdos.

8.- Proveedores

8.1. Info. sobre la empresa.

8.2. Info. sobre el producto.

8.3. Empleo directo.

8.4. Generación de empresas.

Relaciones con la comunidad

1.- Comunidad local.

1.1. Participación comunitaria.

1.2. Programas.

2.- Sociedad.

2.1. Empleo generado.

2.2. Donaciones.

2.3. Apertura de nuevas oficinas.

2.4. Desarrollo de productos.

2.5. Exportaciones y sustituciones de Importaciones

2.6. Programas especiales.

3.- Sector Público

3.1. Impuestos locales y nac..

3.2. Programas de interes púb.

3.3. Aportes parafiscales.

3.4. Empleados en ent. públicas.

4.- Medioambiente.

Relaciones con otras instituciones.

1.- Gremios

1.1. Afiliación y sentido de pertenencia.

- | | | |
|--|---|--|
| 1.2. Aportes y utilización de servicios. | 2.2. Cobertura. | 3.1. Intercambio de servicios. |
| | 2.3. Asistencia a convocatorias. | 3.2. Práctica de estudiantes. |
| 2.- Medios de información. | | 3.3. Generación de empleo universitario. |
| 2.1. Información enviada. | 3.- Universidades e inst. de investigación. | |

2.- Modelo Gallego

Aunque es bastante similar al anterior, quisieramos destacar el estudio de Gallego (1999) en dónde entre otras cosas indica que:

“El Balance Social permite, mediante la aplicación de una metodología específica, medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de cualquier organización (pública, privada, de manufactura o de servicios, grande, mediana o pequeña) dentro del marco de su responsabilidad social corporativa.”⁵¹

Balance Social INTERNO	
<i>Con respecto al personal:</i>	Sexo, edad, estado civil, nivel educativo, lugar de procedencia, tipo de contrato, jornada laboral, horas extra, salarios vacacionales, ausentismo.
<i>Servicios sociales prestados:</i>	Servicios y beneficios en salud, seguridad laboral, vivienda, alimentación, transporte, etc.
<i>Prestaciones sociales:</i>	Factor prestacional, tipo de prestaciones.
<i>Integración y desarrollo:</i>	Comunicaciones, estrategias de participación, capacitación (medidas en términos cualitativos).
<i>Relaciones laborales:</i>	Huelgas, reclamos, conflictos, participación sindical.
Balance Social EXTERNO	
<i>Relaciones primarias:</i>	Son aquellas relaciones establecidas entre la empresa y determinado sector de manera directa. Frente a cada sector se evalúa su comportamiento de responsabilidad social.
<i>Relaciones con la comunidad:</i>	Se la entiende en tres dimensiones: local, sociedad y sector público. La primera es la que recibe directamente los beneficios e impactos de la actividad de la empresa, le rinda mano de obra. Posee expectativas de comportamiento empresarial, etc. Se mide según el empleo generado directa o indirectamente, obras de infraestructura, protección del medio ambiente, etc. Con respecto a la sociedad desarrollo de tecnología propia, sustitución de importaciones, programas de desarrollo social. Frente al sector público se evalúa el pago de aportes, participación en proyectos de interés público.
<i>Relaciones con otras instituciones:</i>	Gremios, medios de comunicación, universidades, asociaciones.

Fuente: cfr. Gallego (1999)

⁵¹ GALLEGO, El Balance Social como herramienta de auditoria organizacional, Revista Universidad EAFIT, 1999.

3.- Modelo GRI

Su conocimiento es relevante porque se trata del conjunto de mejor y mayor desarrollo sistemático que ya ha comenzado a ser aplicado por empresas de porte global. Presentamos a continuación el resumen del conjunto de indicadores que postula el modelo. Sus indicadores se agrupan en tres dimensiones: económica, ambiental y social (este último en tres categorías) y trata una detallada diversidad de aspectos, sobre los que se requieren informaciones cuantitativas que se explican en detalle en cuanto a su forma.

	Categoría	Aspecto
Económicas	Impactos Económicos directos	Consumidores
		Proveedores
Medioambiental	Medioambiente	Trabajadores
		Sector público
		Proveedores de Capital
		Materiales
		Energía
		Aqua
		Biodiversidad
		Emisiones, emanaciones y desechos
		Proveedores
		Productos y Servicios
Sociales	Prácticas laborales	Transporte
		Facilidades
		General
		Empleabilidad y trabajo
		Relaciones Industriales
	Derechos Humanos	Salud y Seguridad
		Capacitación y Educación
		Diversidad y Oportunidades
		Estrategia y Administración
		No discriminación
	Sociedad	Libertad de asociación y de negociación colectiva
		Trabajo Infantil
		Trabajos forzados
		Prácticas disciplinarias
		Prácticas de seguridad
Responsabilidad sobre el producto	Derechos indígenas	
	General	
	Comunidad	
	Fraudes y Corrupción	
	Contribuciones Políticas	
		Competencia y Precio
		Salud y Seguridad de los Consumidores
		Información de sus productos y servicios
		Publicidad
		Respeto a la privacidad

Las guías prevén que en todo reporte social exista un cuadro resumido que refiera a los indicadores recomendados por GRI y a la página o sección del reporte social en que éste se presenta.

4.- Modelo IBASE

El modelo de Balance Social Consolidado desarrollado por la organización brasileña Ibase, es utilizado por las empresas de dicho país desde 1997. Su simplicidad y claridad han logrado que cada día más empresas lo tomen como modelo a utilizar en sus reportes sociales. El modelo puede ser aplicado por empresas de cualquier tamaño y sector.

Balance Social Anual / 2004		iBase		BALANCE SOCIAL	
1 Base de cálculo		2004 Valor (M \$):		2003 Valor (M \$):	
Ingreso neto					
Ingreso operativo					
Nómina de pago bruto					
2. Indicadores sociales internos		Valor \$ (M \$):	% Sobre Nómina	Valor \$ (M \$):	% Sobre Nómina
Alimentación					
Contribuciones sociales obligatorias					
Pensión privada (jubileación)					
Salud					
Seguridad y medicina en el trabajo					
Educación					
Cultura					
Capacitación y desarrollo profesional					
Guarderías o escuela-guardería (cuna cuna)					
Participación en las ganancias o resultados					
Otros					
Total - Indicadores sociales internos					
3. Indicadores sociales externos		Valor \$ (M \$):	% Sobre Ing. Op.	Valor \$ (M \$):	% Sobre Ing. Op.
Educación					
Cultura					
Salud y saneamiento					
Habitación (viviendas)					
Deporte					
Combate al hambre y seguridad alimentaria					
Otros					
Total de las contribuciones para la sociedad					
Tributos (excluidas contribuciones sociales)					
Total - Indicadores sociales externos					
4. Indicadores ambientales		Valor \$ (M \$):	% Sobre Ing. Op.	Valor \$ (M \$):	% Sobre Ing. Op.
Inversiones relacionadas con la producción/operación de la empresa					
Inversiones en programas y/o proyectos externos					
Total de las inversiones en medio ambiente					
En cuanto el establecimiento de "metas anuales" para minimizar residuos, el consumo por regla general en la producción/operación y el aumentar la eficacia en la utilización de recursos naturales, la empresa:		<input type="checkbox"/> no hay metas <input type="checkbox"/> cumple de 51 - 75% <input type="checkbox"/> no hay metas <input type="checkbox"/> cumple de 51 - 75% <input type="checkbox"/> cumple de 0 - 50% <input type="checkbox"/> cumple de 76 - 100% <input type="checkbox"/> cumple de 0 - 50% <input type="checkbox"/> cumple de 76 - 100%			
5. Indicadores del cuerpo funcional		2004		2003	
Nº de empleados y empleadas al final del periodo					
Nº de admisiones durante el periodo					
Nº de empleados(as) externos(as)					
Nº de estudiantes en prácticas					
Nº de empleados(as) mayores de 45 años					
Nº de mujeres que trabajan en la empresa					
% de cargos de mando (jefatura) ocupados por mujeres					
Nº de afro-descendientes que trabajan en la empresa					
% de cargos de mando (jefatura) ocupados por afro-descendientes					
Nº de portadores de discapacidades o necesidades especiales					
6. Informaciones cuanto al ejercicio de la ciudadanía empresarial		2004		Meses 2005	
Relación entre el mayor y el menor pago en la empresa					
Número total de accidentes de trabajo					
Los proyectos sociales y ambientales desarrollados por la empresa habían sido definidos por:		<input type="checkbox"/> el directorio y gerentes <input type="checkbox"/> todos los(as) empleados(as)		<input type="checkbox"/> el directorio y gerentes <input type="checkbox"/> todos los(as) empleados(as)	
Los patrones de seguridad y salubridad en el ambiente de trabajo habían sido definidos por:		<input type="checkbox"/> el directorio y gerentes <input type="checkbox"/> todos los(as) empleados(as)		<input type="checkbox"/> el directorio y gerentes <input type="checkbox"/> todos los(as) empleados(as)	
Respecto a la libertad sindical, el derecho de negociación colectiva y a la representación interna de los(as) trabajadores(as), la empresa:		<input type="checkbox"/> no se involucra <input type="checkbox"/> sigue las normas de la OIT <input type="checkbox"/> no se involucra <input type="checkbox"/> sigue las normas de la OIT		<input type="checkbox"/> no se involucra <input type="checkbox"/> sigue las normas de la OIT <input type="checkbox"/> no se involucra <input type="checkbox"/> sigue las normas de la OIT	
La prevención privada contempla:		<input type="checkbox"/> el directorio y gerentes <input type="checkbox"/> todos los(as) empleados(as)		<input type="checkbox"/> el directorio y gerentes <input type="checkbox"/> todos los(as) empleados(as)	
La participación en las ganancias o en los resultados contempla:		<input type="checkbox"/> el directorio y gerentes <input type="checkbox"/> todos los(as) empleados(as)		<input type="checkbox"/> el directorio y gerentes <input type="checkbox"/> todos los(as) empleados(as)	
En la selección de proveedores, los mismos patrones éticos y de responsabilidad social y ambiental adoptados por la empresa:		<input type="checkbox"/> no son considerados <input type="checkbox"/> son considerados <input type="checkbox"/> no son considerados <input type="checkbox"/> son considerados		<input type="checkbox"/> no son considerados <input type="checkbox"/> son considerados <input type="checkbox"/> no son considerados <input type="checkbox"/> son considerados	
Respecto a la participación de los empleados(as) en programas de trabajo voluntario, la empresa:		<input type="checkbox"/> no se involucra <input type="checkbox"/> se involucra <input type="checkbox"/> no se involucra <input type="checkbox"/> se involucra		<input type="checkbox"/> no se involucra <input type="checkbox"/> se involucra <input type="checkbox"/> no se involucra <input type="checkbox"/> se involucra	
Número total de reclamaciones y críticas de consumidores(as):		en la empresa en el Proceso en la justicia		en la empresa en el Proceso en la justicia	
% de reclamaciones y críticas atendidas o solucionadas:		en la empresa en el Proceso en la justicia		en la empresa en el Proceso en la justicia	
Valor añadido total a distribuir (en mil R\$):		En 2004:		En 2003:	
Distribución del Valor Añadido (DVA):		<input type="checkbox"/> gobierno <input type="checkbox"/> colaboradores(as) <input type="checkbox"/> gobierno <input type="checkbox"/> colaboradores(as)		<input type="checkbox"/> gobierno <input type="checkbox"/> colaboradores(as) <input type="checkbox"/> gobierno <input type="checkbox"/> colaboradores(as)	
7. Otras informaciones					

Instrucciones para rellenar el modelo

Realización	Este Balance Social (BS) debe presentar los proyectos y las acciones sociales y ambientales efectivamente realizadas por la empresa. Sugierencia: este BS debe ser el resultado de un amplio proceso participativo que involucre a la comunidad interna y externa de la empresa.
Publicación	Este BS debe ser presentado como complemento en otros tipos de documentos financieros y socioambientales; publicado periódicamente en periódicos y revistas; ampliamente divulgado entre funcionarios(as), clientes, proveedores y la sociedad. Pueden ser acompañados de otros ítems de información cualitativa (texto y fotos) que la empresa juzgue relevantes.
Sello "Balance Social Ibase/Beinho"	La empresa que realice y publique su balance social, utilizando este modelo mínimo según lo por Ibase, puede recibir el derecho de utilizar el Sello Balance Social (Beinho) en sus documentos, informes, papetería, productos, envases, web, etc. Más información en www.ibase.org.br . RESTRICCIONES: el "Sello Ibase/Beinho" NO será suministrado a las empresas de cannabis/humo/tabaco, armas de fuego/munición, bebidas alcohólicas o aquellas que estén involucradas en explotación de trabajo infantil y/o cualquier forma de explotación de trabajo forzado y prostitución o explotación sexual de niños o adolescentes.
1. Base de cálculo	Ítems incluidos
Ingreso neto	Entrada/Ingreso bruto excluido de los impuestos, contribuciones, devoluciones, abastecimiento y descuentos comerciales.
Ingreso operativo	Esto está entre la ganancia bruta y la ganancia antes del impuesto de renta (antes del Impuesto de Renda - IARR); o sea, antes de los otros ingresos y gastos.
Nómina de pago bruto	Suma de las remuneraciones (sueldos, extras, comisiones y bonos), incluyendo vacaciones y encargos sociales compulsorios (INSS, FGTS y contribuciones sociales).
2. Indicadores sociales internos	
Alimentación	Gastos con restaurante, vale-comida, cartas básicas y otros relacionados a la alimentación de los empleados(as).
Pensión privada (jubilación)	Planes especiales de jubilación, fundaciones privadas de jubilación, beneficios complementarios para jubilados(as) y sus dependientes.
Salud	Plano de salud, asistencia médica, programas de atención preventiva, programas de calidad de vida y otros gastos con salud, inclusive de los jubilados(as).
Educación	Gastos con enseñanza regular en todos los niveles, reembolso de educación, libros, revistas, gastos con biblioteca (excluido personal) y otros gastos con educación.
Cultura	Gastos con eventos y manifestaciones artísticas y culturales (educación, teatro, cine, televisión y otras artes).
Capacitación y desarrollo profesional	Recursos invertidos en entrenamientos, cursos, prácticas (excluidos los sueldos) y gastos con viajes específicamente para capacitación relacionada con la actividad desarrollada por empleados(as).
Guarderías o auxilio-guardería	Guardería en el local o auxilio-guardería a empleados(as).
Participación en las ganancias o resultados	Participaciones que no caracterizan complemento de sueldos.
Otros beneficios	Seguros (póliza pagada por la empresa), préstamos (sólo a socios), gastos con actividades recreativas, transportes, vivienda y otros beneficios ofrecidos a empleados(as) que no se aquí enumerados.
3. Indicadores sociales externos	
Total de las contribuciones para la sociedad	Suma de las inversiones en la comunidad que operan discriminadas. Los ítems en la tabla aparecen como indicación de sectores importantes donde la empresa debe invertir (como vivienda, guardería, ocio y diversión, por ejemplo). Sin embargo pueden aparecer aquí solamente las inversiones locales que la empresa realiza regularmente.
Tributos (excluidas contribuciones sociales)	Impuestos, contribuciones y tasas federales, provinciales y municipales.
4. Indicadores ambientales	
Inversiones relacionadas con la producción/operación de la empresa	Inversiones, monitorización de la calidad de los residuos, despolución, gastos en la introducción de métodos no-contaminantes, auditorías ambientales, programas de educación ambiental para los(as) funcionarios(as) y otros gastos con el objeto de incrementar y buscar el mejoramiento continuo de la calidad ambiental en la producción/operación de la empresa.
Inversiones en programas/proyectos externos	Despolución, conservación de recursos ambientales, campañas educativas y materiales socioambiental para la comunidad externa y para sociedad por regla general.
Metas anuales	Resultado mediano porcentual alcanzado por la empresa en el cumplimiento de metas ambientales establecidas por la propia corporación, por organizaciones de la sociedad civil y/o por parámetros internacionales como el Global Reporting Initiative (GRI).
5. Indicadores del cuerpo funcional	
Nº de afro-descendientes que trabajan en la empresa	Considerar como trabajadores(as) afro-descendientes la suma de individuos declarados por sí mismos/autodeclarados como de piel negra y/o pardo (mulato), conforme el documento para el gobierno brasileño es el documento anual RAIS.
6. Informaciones relevantes	
Relación entre lo mayor y la menor remuneración/pago	El resultado absoluto de la división de la mayor remuneración por la menor.
Número total de accidentes de trabajo	Suma total de los accidentes de trabajo registrados durante el año.
Normas	Conforme las Convenciones 87, 98, 105 y 154 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y los ítems de la norma Social Accountability 8000 (SA 8000).
Procon	Procon es una organización gubernamental de Brasil, que defiende los derechos de los consumidores y consumidores.
Valor Añadido	Más información: www.balancesocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=98&cid=13
7. Otras informaciones	Este espacio está disponible para que la empresa agregue otras informaciones importantes respecto al ejercicio de la responsabilidad social, ética y transparente.

Más información en: www.balancesocial.org.br, teléfono: (+ 55 21) 2509-0660, correo-elektrónico: ibase@ibase.br

A continuación, se presenta una estructura sugerida de los contenidos del Balance Social, considerando y distinguiendo cuáles son los aspectos "legalmente exigidos" en la República Argentina y cuáles los optativos que podrían colaborar a "transparentar" más la situación de la institución.

6.- Modelo DERES

El DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social) surge en Uruguay a mediados del año 1999 como una organización integrada por empresas, organizaciones empresariales e instituciones que articula distintos esfuerzos en procura de una concientización de todos los actores de la sociedad sobre el rol de los empresarios y la necesidad de la incorporación por parte de éstos de los conceptos de la Responsabilidad Social en la gestión de sus organizaciones.

I. Estado de Demostración del Valor Agregado (Modelo integral)	Año (X)	%	Año (X-1)	%
Ventas Costos directos: Nacionales Regionales (MERCOSUR) Extranjeros Valor Agregado Generado Distribución por "stakeholders" (grupos de interés) Estado Empleados Accionistas Comunidad Reinversión en la empresa Financistas (Bancos y otras instituciones) Valor Agregado Distribuido				
Información Complementaria: Valor generado que permanece en la empresa Recapitalizaciones Más utilidades acumuladas Menos dividendo distribuido Valor Agregado Remanente Capital aportado Porcentaje de valor generado remanente sobre capital aportado Valor administrado por la empresa vertido al Estado Impuestos indirectos netos Impuestos directos pagados Valor vertido al Estado				

II. Estado de Indicadores de Desempeño Económico Financiero	Año (X) \$ miles/ Índices	% s/Ing. Oper.	Año (X-1) \$ miles/ Índices	% s/Ing. Oper.
<p>1. Generación de riqueza</p> <p>Ingresos Operativos Resultado Operativo</p> <p>2. Distribución de riqueza</p> <p>Estado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impuestos gobierno central (directos) - Impuestos gobierno departamental (directos) - Contribuciones e rentas generales (*) <p>Empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos - Leyes Sociales - Beneficios (Incentivos y Beneficios por Retiro) - Participación en resultados <p>Accionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribución de Dividendos (**) - Otras valoraciones en el Patrimonio Neto <p>Comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión Social - Donaciones - Proyectos de Inversión Social <p>3. Productividad</p> <p>Margen Operativo Utilidad Neto Giro de los Activos Ratono sobre Activo Medio Índice de Endeudamiento</p> <p>4. Inversiones</p> <p>Investigación y Desarrollo Mejoramiento de la productividad Aumento de la Capacidad Productiva Capacitación y Educación Programas y proyectos con la comunidad</p>				
<p>Adaraciones.</p> <p>(*) Aplicable a organismos públicos. (**) No aplicable a organismos públicos.</p>				

III. Estado de Indicadores de Desempeño Social	Año (X)	%	Año (X-1)	%
1. Empleados				
Partidas para Alimentación Partidas para Salud Partidas para Seguros Partidas para Educación, capacitación y desarrollo profesional Partidas para el mejoramiento de las condiciones laborales Participación en los resultados de la empresa Relación de retribuciones (menor/mayor) Relación de menor retribución sobre sueldo mínimo nacional Total de Trabajadores % de mujeres trabajadoras en la empresa % de mujeres que ocupan cargos gerenciales % de trabajadores discapacitados Admisiones Cantidad de candidatos sobre puestos ofrecidos Despidos/Desvinculaciones Tasa de rotación del personal Trabajadores entre 18 y 30 años Trabajadores entre 31 y 45 años Trabajadores entre 46 y 59 años Trabajadores mayores de 60 años Antigüedad promedio en la empresa Educación de los trabajadores - Primaria - Secundaria - Terciaria Cantidad de accidentes de trabajo Días perdidos por acción sindical durante el ejercicio Cantidad de reclamos laborales en el ejercicio % de empleados que asisten a cursos de entrenamiento/capac.				
2. Proveedores				
Total de proveedores Concentración de proveedores (cantidad de prov. que aportan al 80% de los insumos) % de trabajadores contratados sobre total de trabajadores int. Fondos/Recursos afectados a la medición del cumplimiento por parte de los proveedores de criterios sociales y ambientales % de proveedores que preparan su balance social Antigüedad promedio de los proveedores (fidelidad)				
3. Consumidores/Clientes				
Total de reclamos realizados por clientes % de reclamos satisfechos Fondos/Recursos afectados a Servicios de Atención al Cliente				
4. Comunidad (Ayuda a la Comunidad)				
Fondos/Recursos afectados a Programas Sociales Fondos/Recursos afectados a Programas Educativos Fondos/Recursos afectados a Programas de Salud Fondos/Recursos afectados a Programas Culturales Fondos/Recursos afectados a Otros proyectos comunitarios				
5. Estado				
% de los ingresos operativos destinados a campañas del bien público. Fondos/Recursos afectados a colaborar con proyectos del gobierno.				

IV. Estado de Indicadores de Desempeño Ambiental	Unidad	Año X	% s/Ing Oper.	Año X-1	% s/Ing Oper.
1. Utilización de Recursos Consumos anuales - Energía - Agua - Combustibles Fósiles - Otros combustibles - Cantidad anual de residuos sólidos generados					
2. Inversión Inversión en proyectos/programas/procesos de mejora y preservación ambiental Inversión en proyectos de reciclaje/eliminación de residuos Inversión en proyectos para la disminución del consumo de la fábrica. Inversión en iniciativas de educación/capacitación medioambiental					
3. Atención de Reclamos Cantidad de reclamos/denuncias atendidos por temas de medio ambiente					
4. Otros Indicadores					

ANEXO II: Aprendizaje organizacional en RSE

<i>Etapa</i>	<i>¿Qué?</i>	<i>¿Porque?</i>
<i>Defensa</i>	Licencia para operar Filantropía	Defenderse de los ataques de su reputación que podría afectar en el CP sus ventas, reclutamiento, productividad y su marca.
<i>Cumplimiento</i>	Reputación	Mitigar la erosión del valor económico (VE) en el MP por erosión de su reputación y riesgo de peligro.
<i>Gestión</i>	Responsabilidad de la empresa Medición de outputs	Atenuar la erosión del VE en el MP y alcanzar ganancias en el LP a través de la integración de las prácticas responsables de la empresa en las operaciones diarias.
<i>Estrategia</i>	Posicionamiento Medición de procesos	Aumentar el VE en el LP y ganar ventajas alineando la estrategia y los procesos de innovación con la actividad de la empresa.
<i>Civil</i>	Meta estratégica Liderazgo en valor sostenible	Aumentar el VE en el LP anteponiéndose a cualquier desventaja y obtener beneficios a través de la acción colectiva.

Fuente: Simon Zadek (CEO de AccountAbility)

ANEXO III: Humor

Se nos ocurrió que podrían ser significativas para la temática de esta tesis dos tiras cómicas de Ricardo Siri (conocido como "Liniers") publicadas en LA NACIÓN durante el 2005. La Figura A es una mera ilustración de lo que deberían ocurrir con las empresas socialmente responsables que "sin seguir al rebaño" se comprometen a influir dentro de la comunidad.

Figura A. OVEJA Y REBAÑO



En cambio, la Figura B es una mera reflexión de las "ojeras" que muchas empresas y empresarios suelen crear para ser indiferente a la realidad social actual. No se trata de "dar limosna" sino de plantearse metas en el corto, mediano y largo plazo que puedan influir en distintos ambientes de la sociedad.

Figura B. PIES FRÍOS



BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Bibliografía

- ALONSO, Aldo, *Dirección Financiera*, Universidad Nacional de Quilmas, Buenos Aires, 2002.
- BALIAN DE TAGTACHIAN, Beatriz, *Responsabilidad social empresaria*, Colección Documentos de Trabajo, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires, Julio 2004.
- BOWEN, H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953.
- BUCHHOLZ, R. A., *Corporate Responsibility and the Good Society: From Economics to Ecology*, Business Horizons, n° 16. vol 4, 1991.
- COLUMBIA BUSINESS SCHOOL, *Grameen Bank: Taking Capitalism to the Poor*, New York, 2004.
- COVEY, Stephen R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, PAIDÓS, 1989, Reimpresión 2003.
- DAVIS, *Can Business Afford to Ignore Social Responsibility*, California Management Review n. 4, 1960.
- DEBELJUH, Patricia, *La conquista de las virtudes en la empresa*, TEMAS, 2004.
- DE DIEGO, Julián Arturo, *Manual de Derecho de Trabajo y de la Seguridad Social*, Abeledo-Perrot, Buenos Aires, 2002.
- DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, *Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en el Uruguay*, 2004.
- DRUCKER, Peter, *The practice of Management (La Gerencia de Empresas)*, Harper & Brothers Publishers, New York, 1954.
- ELEGIDO, Juan Manuel, *Fundamentos de Ética de Empresa*, IPADE, México, 1998.
- FRIEDMAN, Milton, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, 13 de Sep de 1970.
- GALLEGO, *El Balance Social como herramienta de auditoria organizacional*, Revista Universidad, EAFIT, 1999.
- GLOBAL REPORTING INICIATIVE, *Sustainability Reporting Guidelines on Economics, Environmental and Social Performance*, Boston, 2000.
- HAMEL, Gary y PRAHALAD, C. K. *Competiendo por el futuro*, Espasa Colpe Argentina/Ariel, Buenos Aires, 1998.
- HILL, Charles y JONES, Gareth, *Administración Estratégica*, McGRAW-HILL, Colombia, 1996.
- I.D.E.A., *El Balance Social: un enfoque integral*, Argentina, Noviembre 2001.
- JUAN PABLO II, *Centesimus Annus*, Editorial Claretiana, Buenos Aires, 1991.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David, *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Gestión 2000, Barcelona, 2000.
- KOTLER, Philippe, *Responsabilidad Social Corporativa: haciendo el bien supremo a su empresa y a su causa*, Dic 2004.

LEWIS, Linda & UNERMAN, Jeffrey, *Ethical relativism: a reason for differences in Corporate Social Reporting?*, Critical Perspectives on Accounting, 1999.

Ley 25.877. *Reforma Laboral*. Derogación de las leyes 17.183 y 25.250 y del Dec. 105/2000. Modificación de las leyes 14.250 (T.O. 1998), 24.467 y 25.013. Ratificación de las derogaciones dispuestas por el art. 34 de la Ley 25.250. Sancionada el 2 de abril de 2004.

LLANOS CIFUENTES, Carlos, *Dilemas Éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, Méjico, 1998.

NUÑEZ, G., *La RSC en un marco de desarrollo sostenible*, CEPAL, 2003.

MANAGEMENT HERALD, *Los 5 libros más recomendados por los CEO's*, Buenos Aires, Ago 2004.

MELÉ, Domenec, *Ética en la Dirección de Empresas*, Biblioteca I.E.S.E., Barcelona, 1997.

MINTZBERG, Henry, *Patterns in Strategy Formulation*, Management Science, 1978.

O.I.T., *Manual de Balance Social*, Medellín, GRAFICAS PAJÓN, Julio 2001.

O.I.T./E.T.M. Andino, *Manual de Balance Social*, Lima, 2002.

PÁEZ SANDUBETE, J. M., *La auditoria de cuentas y la verificación de los informes de sostenibilidad*, Universidad de Burgos, 2002.

PALADINO, Marcelo, *La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad*, Editorial Ariel, Argentina, Agosto 2004.

PODETTI, Humberto. "Política Social", en: *Tratado de Derecho del Trabajo*, Ed. Astrea, Buenos Aires, vol. I, cap. II, 1982.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, I.E.S.E. y FUNDACION ENTORNO, *Código de gobierno para la empresa sostenible*, España, 2003.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Responsabilidad Social Corporativa: Tendencias empresariales en España*, 2003.

PUPPIN DE OLIVEIRA, José Antonio, *Um Balanço dos Balanços Sociais das 500 Maiores Empresas S.A. Não-financeiras do Brasil*, Anais do XXVII, Encontro da ANPAD, São Paulo, Septiembre 2003.

RODRIGUEZ LUÑO, Aurelio, *Ética general*, Eunsa, Pamplona, 1997.

RODRÍGUEZ MANZINI, Jorge. *Curso de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Ed. Astrea (3 ed.), Buenos Aires, 1999.

ZADEK, Simon, The Path to Corporate Responsibility, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, December 2004.

Webs Interesantes

@ www.comunicarseweb.com.ar

@ www.accountability.org.uk

@ www.balancedscorecard.org

@ www.iarse.org

@ www.ethos.org.br

@ www.globalreporting.org

@ www.valorsostenible.com

@ www.reportesocial.com

@ www.accionrse.cl

@ www.sabf.org.ar

@ www.deres.org.uy

@ www.prohumana.cl

@ www.iae.edu.ar

@ www.accionempresarial.cl

@ www.rse.org.py

@ www.unglobalcompact.org

