



## IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE RSE EN LA CADENA DE VALOR

### *Manual del Facilitador*

**DERES**   
Responsabilidad Social Empresaria



Banco Interamericano  
de Desarrollo



Fondo Multilateral  
de Inversiones

**OTRAS PUBLICACIONES DE DERES:**

**“Manual de Primeros Pasos en RSE”**

**“Manual de Autoevaluación de RSE”**

**“Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en Uruguay”**



# ÍNDICE

I) DERES .....	7
Presentación institucional .....	7
Proyecto DERES/ BID/ FOMIN .....	8
II) LAS PYMES EN EL URUGUAY .....	10
III) MARCO CONCEPTUAL DE LA RSE .....	11
IV) ESTRUCTURA Y USO DEL MANUAL .....	17
Conceptos generales .....	17
Destinatarios de este Manual .....	17
Metodología del Programa .....	17
Preparación .....	20
Diagnóstico .....	28
Formación (Talleres Temáticos) .....	45
Implementación .....	47
Evaluación .....	49
Ajustes y mejoras .....	50
V) EMPRESAS MADRINAS PARTICIPANTES .....	51
VI) GLOSARIO .....	62
VII) BIBLIOGRAFÍA .....	65
VIII) ANEXOS .....	67





#### **COMISIÓN DIRECTIVA DEL PROYECTO:**

Ing. Omar Braga

Ec. Roberto Horta

Cr. Alejandro Fynn

#### **EQUIPO EJECUTOR**

Coordinador Técnico: Sr. Eduardo Shaw (Gerente de DERES)

Jefe de Proyecto: Ec. Elena Píriz

#### **CONSULTORES:**

Ing. Ana María Roa (Chile) - Desarrollo de la Metodología

Cr. Nelson González (Uruguay) y Sr. Marcelo di Lorenzo (Uruguay) - Implementación



DERES tiene por objetivo promover la Responsabilidad Social Empresaria. Por tanto, para nuestra institución lograr que la RSE fuese incorporada a la gestión de las empresas en forma integral, ha sido un desafío y a la vez, un compromiso.

Si bien la RSE puede ser desarrollada por cualquier empresa, independientemente de su tamaño y sector, las llamadas “empresas grandes” son las que -ya sea por contar con directrices corporativas o por disponer mayor estructura de personal- pueden más rápidamente implementar programas e iniciativas en RSE.

Sin embargo, a medida que DERES fue ampliando su espectro de acción y comenzó a interactuar con otros actores del ámbito empresarial, comprobamos que eran muchas las PYMES que si bien desarrollaban acciones de Responsabilidad Social Empresaria, lo hacían sin una sistematización y una metodología adecuada, que les permitiese integrar la RSE a su gestión y percibir las ventajas que esto implicaba.

Quienes hemos constatado que la RSE mejora la competitividad y conocemos la realidad de las PYMES de nuestro país (intentando crecer con recursos escasos y generalmente abocadas a atender urgencias), teníamos muy claro que incorporar la RSE en empresas pequeñas y medianas era un desafío muy especial. Los aprendizajes adquiridos debían, de alguna forma, poder ser transmitidos a las PYMES.

Cuando en el año 2005 en DERES comenzamos a evaluar diferentes caminos que permitiesen lograr aquel propósito de incorporar la RSE en las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, encontramos que, a nivel regional, el Banco Interamericano de Desarrollo estaba preocupado por mejorar la competitividad de las PYMES y comenzaba a explorar la manera de lograr este objetivo a través de las prácticas de la RSE.

Buscando generar sinergias, DERES y el BID, consideramos que un camino adecuado para trabajar con las PYMES era aprovechar la experiencia adquirida por empresas que, por su estructura y antigüedad en la temática, tenían un mayor estado de avance en la materia. Fue así que nació la idea de este proyecto: lograr que empresas grandes y las PYMES pertenecientes a su cadena de valor, trabajando en forma conjunta, pudiesen mejorar el relacionamiento comercial y algunos aspectos puntuales de su gestión, alineando esta mejora con los conceptos y prácticas de la RSE.

Para DERES fue muy removedor e innovador. A lo largo de este proceso, los aprendizajes e intercambios, las actividades y talleres, permitieron concretar una metodología que se ve reflejada en este Manual.

Al igual que otros Manuales que DERES ha desarrollado, este es un aporte más de nuestra institución para facilitar la incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria a las empresas uruguayas, en su gran mayoría pequeñas y medianas.

Queremos agradecer al BID, a través del FOMIN, por confiar en DERES como institución para llevar a adelante el proyecto que dio origen a este Manual. Asimismo, queremos destacar muy especialmente a las empresas que han participado en el proyecto, ya que su compromiso y constancia a lo largo del mismo fueron fundamentales para que éste finalizara exitosamente.

OMAR BRAGA

Presidente Comisión Directiva  
Proyecto DERES-BID/FOMIN

BOLÍVAR CONTI

Presidente de DERES





## PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

DERES es la reunión de las principales empresas y empresarios de Uruguay que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica.

DERES se constituyó en 1999 a instancias de la Universidad Católica del Uruguay y un grupo de dirigentes empresariales. En 2001 fue conformado como programa permanente de la Fundación Veritas. Actualmente constituida como Asociación Civil sin fines de lucro, cuenta con casi un centenar de empresas y organizaciones representativas socias.

La Visión de DERES consiste en desarrollar en el marco de alta gestión gerencial el concepto de Responsabilidad Social de las empresas y organizaciones empresariales uruguayas.

La Misión de DERES es crear una red orgánica de empresas, sectores académicos y actores sociales vinculados a la problemática de la responsabilidad social, que genere:

- un concepto claro y preciso en el Uruguay del nuevo rol de las organizaciones empresariales, basado en la experiencia y principios de las ciencias sociales y en especial empresariales.
- una conciencia profunda en el ámbito de las empresas y distintos actores involucrados, de estos nuevos roles.
- herramientas que faciliten a las empresas la implementación e incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria en su gestión.

DERES integra redes interamericanas de RSE, como Forum EMPRESA y la Red Interamericana de RSE y es socio local de la “World Business Council for Sustainable Development” (Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible) y de la red global de la organización británica “Business in the Community”.

Entre las principales actividades que desarrolla, se destacan:

- a) Conferencias, Talleres, Seminarios y actividades similares de difusión de RSE con la participación de expertos internacionales;
- b) Capacitación en RSE en alianza con otras instituciones u organismos (Banco Mundial, Inwent, UNIT, etc);
- c) Publicación de Manuales de RSE. A la fecha los siguientes:
  - i) Manual de Primeros Pasos,
  - ii) Manual de Autoevaluación; y
  - iii) Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en Uruguay;
- d) Implementación de un plan de comunicación y difusión sobre la RSE con los Medios;
- e) Relevamiento y difusión de casos de RSE en Uruguay;
- f) Realización de encuestas sobre el estado de la RSE en empresas locales;
- g) Participación a nivel local e internacional en el proceso ISO para la Norma 26000.

Como parte del cumplimiento de su misión, DERES entiende necesario extender la práctica de RSE a empresas de menor tamaño. Un camino que parece adecuado para ello es a través del trabajo con PYMES que forman parte de la Cadena de Valor de grandes empresas.

En este sentido, entre los años 2006 y 2008 y con el apoyo del BID/FOMIN, DERES desarrolló un proyecto con el objetivo de llevar la RSE al sector de las PYMES.



## PROYECTO DERES-BID-FOMIN

**Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable  
ATN/ME-9726-UR  
“Proyecto de Implementación de Acciones  
de Responsabilidad Social Empresaria  
en PYMES de la Cadena de Valor de Grandes Empresas”.**

Este proyecto tuvo como objetivo contribuir a que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) uruguayas que forman parte de Cadenas de Valor de grandes empresas implementen regularmente acciones de RSE que les permitan aprovechar oportunidades de mercado, de manera sustentable en el largo plazo.

De esta forma se cumple con un doble objetivo: integrar y alinear a toda la Cadena de Valor con los conceptos de la RSE, algo que es exigido cada vez más por las grandes empresas y a la vez, generar un mecanismo que facilite a las PYMES incorporar la RSE en su gestión.

Cuando una empresa integra la RSE en su gestión, su responsabilidad va mucho más allá del impacto de su actividad específica. Es su responsabilidad conocer el comportamiento y los impactos socio-ambientales de aquellas otras organizaciones que integran su Cadena de Valor, sean éstas proveedores o clientes.

Alinear la “Cadena”, mayoritariamente integrada por PYMES, con los valores de la empresa, genera relaciones comerciales de más largo plazo con los beneficios que ello implica para todos los integrantes.

Las PYMES, por sus características, cuentan con algunas ventajas al momento de implementar acciones de RSE. Por ejemplo, su tamaño permite una comunicación más directa y personal entre la dirección y sus colaboradores y lo mismo sucede al momento de conocer las expectativas de la comunidad en la que está inserta.

Sin embargo, la propia dinámica de una PYME, donde muchas veces lo urgente debe priorizarse sobre lo importante, lleva a que temas tales como la RSE puedan quedar relegados. De igual forma, los recursos económicos y humanos suelen ser escasos, lo que hace que emprender proyectos en forma independiente pueda volverse dificultoso.

## MANUAL DEL FACILITADOR

Uno de los resultados del mencionado proyecto, fue la generación de una metodología que recogió los aprendizajes adquiridos durante el transcurso del mismo.

Esta metodología ha sido volcada en el presente Manual del Facilitador que tiene como objeto facilitar el acompañamiento a una empresa (en adelante ‘Empresa Madrina’)\* que desea mejorar la gestión de las PYMES pertenecientes a su Cadena de Valor, incorporando a su vez los principios y prácticas de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), con la ayuda de un Facilitador.

Las empresas participantes del Proyecto DERES/BID/FOMIN fueron:

---

\*A los efectos de este Manual, se denominará ‘Empresa Madrina’ a la empresa grande, entendiéndose por ello a la que lidera el grupo de PYMES de su Cadena de Valor.



EMPRESA MADRINA	PYMES
ANCAP	<b>ALBÉRICO PIZZORNO S.R.L.</b> - Estación de Servicio concesionaria de ANCAP.
	<b>CABA S.A.</b> - Producción de caña, grapa, espinillar, ron, whisky, cognac, gin, vodka y fernet.
	<b>DESA LTDA.</b> - Contratación de personal para empresas.
	<b>FERRETTI URUGUAY S.A.</b> - Empresa especializada en la industria del plástico, dedicándose a la inyección y soplado de envases para cosmética, alimentos, medicina y limpieza.
	<b>OSCAR E. FOSSATI LTDA.</b> - Confección de calzado de seguridad para el trabajo y otros elementos afines.
GERDAU-LAISA	<b>DREGHAL S.A.</b> - Venta de productos de goma y materiales eléctricos (nacionales e importados) y asesoramiento en su instalación, uso y mantenimiento, para la industria en varios sectores de actividad.
	<b>INGELUR S.A.</b> - Construcción de obras civiles, viviendas (nuevas o refacción), y obras viales.
	<b>RECIND S.A.</b> - Venta y asesoramiento de instalaciones eléctricas para casa-habitación, comercio e industria.
	<b>SECOIN S.A.</b> - Venta y asesoramiento en el área de servicios de instrumentación neumática y medición de temperatura, y fabricación de instrumentación electrónica.
IBM DEL URUGUAY	<b>AT SOLUCIONES TECNOLÓGICAS</b> - Soluciones integrales basadas en servicios profesionales y productos de tecnología de la información.
	<b>CORAL DEL MAR S.A.</b> - Servicios de logística integral, abarcando todo el espectro de servicios que hace a la administración de la cadena de abastecimientos.
	<b>GEOCOM</b> - Soluciones globales de tecnologías de la información.
	<b>INTERAMERICANA DE CÓMPUTOS (INCO)</b> - Distribuidor mayorista de productos informáticos comercializando sus productos a una red de distribuidores en todo el país, y como proveedor directo a clientes.
	<b>TECHDATA</b> - Distribuidor mayorista de productos informáticos, comercializando sus productos a una red de distribuidores en todo el país.
SUAT	<b>COOPERATIVA CONSORCIO MÉDICO</b> - Servicios profesionales médicos.
	<b>COOPERATIVA DE CHOFERES INDEPENDIENTES</b> - Servicio de "Remises" (traslado de personas).
	<b>EMPREDIMIENTO MÉDICO</b> - Servicios profesionales médicos.
	<b>LOGÍSTICA DE RECURSOS</b> - Servicios de auxiliares de enfermería especializados y personal no especializado, a instituciones de la salud.
TRES CRUCES	<b>BLINZUR S.A.</b> - Empresa de limpieza especializada en centros comerciales, oficinas y afines.
	<b>ELEBE S.A.</b> - Empresa dedicada a cerramientos automáticos. Se especializa en: puertas automáticas, puertas giratorias, portones automáticos, accesos industriales controles de acceso, sistemas de parking y barreras vehiculares.
	<b>EVENTOS &amp; PROMOCIONES (Teamar S.A.)</b> - Compañía de sistemas de exhibición que busca cubrir las necesidades del mundo de las ferias, los congresos y las exposiciones comerciales en materia de publicidad exterior y comunicación visual en general con una gama completa de equipos, software y materiales.
	<b>SOLEXA S.A.</b> - Empresa constructora.
	<b>WORK (Telsy S.A.)</b> - Empresa de publicidad.

En la sección V del presente Manual, se encuentra más información sobre las Empresas Madrinas participantes del Proyecto.



# LAS PYMES EN EL URUGUAY

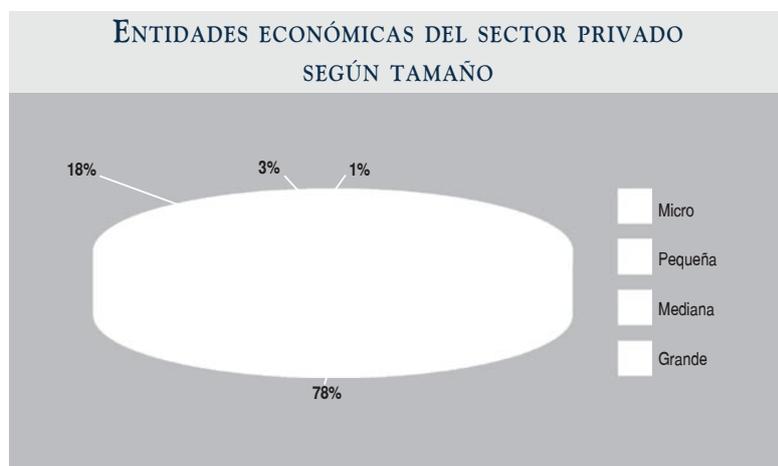
El sector privado juega un papel fundamental en la creación de empleo, generación de riqueza, inversión productiva y apoyo a la red social. Dentro del mismo, al igual que en la gran mayoría de los países de la región, las PYMES (que representan casi un 98% de la totalidad de empresas en el Uruguay), influyen en forma protagónica en la recomposición económica y social del país.

## DEFINICIÓN DE PYME\*

La clasificación de las empresas en Uruguay (Decreto N° 54/92 del 7 de febrero de 1992 y N° 266/95 del 19 de julio de 1995) está basada en el número de trabajadores y en el volumen de ventas anuales, según se señala en el siguiente cuadro:

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES hasta	ACTIVOS MÁXIMOS hasta
Micro Empresa	1 a 4 personas	U\$D 60.000	U\$D 20.000
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	U\$D 180.000	U\$D 50.000
Mediana Empresa	20 a 99 personas	U\$D 5.000.000	U\$D 350.000

Actualmente se distribuyen de la siguiente manera:



Fuente: DINAPYME – MIEM – Observatorio PYME del Uruguay

\* DINAPYME-MIEM-Observatorio PYME del Uruguay



# MARCO CONCEPTUAL DE LA RSE

## ¿EN QUÉ CONSISTE LA RSE?

RSE es definida por DERES como “una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente”.

Tradicionalmente se consideraba que la relación calidad precio de los productos y servicios era el principal **factor de competitividad empresarial**. Actualmente son igualmente importantes otros atributos menos tangibles, tales como la reputación y la responsabilidad social. Estas permiten a la empresa diferenciarse de su competencia, incrementar su productividad, disminuir sus costos y riesgos y acceder a nuevos mercados y clientes a través de la protección de su entorno y del establecimiento de relaciones de confianza con los individuos y grupos con los que se relaciona.

Estos individuos y grupos con los que se relaciona constituyen los llamados **stakeholders o partes interesadas o Grupos de Interés** de la empresa que pueden ser **internos** (accionistas, gerencia, empleados) y **externos** (consumidores, proveedores, competidores, comunidad, administraciones públicas, etc.). También se incluye entre ellos el medio ambiente ya que la calidad del entorno repercute positiva o negativamente sobre la calidad de vida de las personas.

La RSE parte de la evidencia que los resultados económicos, sociales y ambientales de la empresa mejoran si se mantienen relaciones de confianza, comprometidas y duraderas con los distintos Grupos de Interés afectados por su actividad. Es decir, si se conocen sus expectativas y se tienen en cuenta en los procesos de toma de decisiones y de gestión de la empresa. En este contexto, la **creación de valor** para el accionista o dueño de la empresa sigue siendo uno de los objetivos principales de la empresa pero se incentiva también la consecución de objetivos de **creación de valor para los restantes Grupos de Interés de la empresa, contribuyendo con ello a un desarrollo más sustentable**.

“En Uruguay, desde hace muchos años, las empresas han venido desarrollando diferentes acciones que hoy, a la luz de los nuevos conceptos, son consideradas iniciativas de RSE. Esto se ve reflejado en las respuestas de empresarios cuando se les consulta si en su empresa desarrollan la RSE. Si bien la primera respuesta puede ser negativa –debido a la falta de conocimiento sobre lo que implica este término– una vez que se indaga sobre las distintas acciones y programas que la empresa desarrolla, se descubre que éstos se enmarcan en el concepto de RSE: simplemente no se consideran como tales y se desarrollan en forma aislada o puntual”\*.

En este manual se trabajarán las cinco áreas clave de RSE definidas por DERES. Dependiendo del tamaño de la empresa y de su sector, unas áreas serán más significativas que otras. El nivel de importancia dependerá de la magnitud del impacto de sus operaciones en el ámbito económico, social y ambiental.

\*“Situación de la RSE en Latinoamérica: Hacia un desarrollo sustentable” Red Interamericana RSE (año 2006), página 87.





## Áreas de la RSE

### VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS

Refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos están vinculados a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales.

Esto se conoce como “enfoque de los negocios basado en los valores” y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus Códigos de Ética y Conducta.

### CALIDAD DE VIDA LABORAL\*

Refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo - tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

### APOYO A LA COMUNIDAD

Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

### PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal. Esto, que hoy inclusive se encuentra normatizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario a evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones.

### MARKETING RESPONSABLE

Refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

\* Anteriormente “Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo”



## ¿QUÉ IMPLICA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

La RSE se concreta en el quehacer cotidiano de las organizaciones a través del proceso de toma de **decisiones que se reflejan en las prácticas o acciones** para establecer relaciones de confianza con sus grupos de interés, controlar los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, incrementar la transparencia sobre su desempeño económico, social y ambiental y aprovechar las ventajas competitivas que la adopción de estas prácticas puede ofrecerle para asegurar la sustentabilidad de su negocio y del entorno.

Por lo anterior, la Responsabilidad Social Empresaria debe integrarse en la empresa tanto desde un nivel estratégico como operativo.

A **nivel estratégico** la RSE implica la identificación y adopción de estrategias orientadas a minimizar o eliminar los impactos negativos y a maximizar los impactos positivos de las actividades de una empresa sobre sus grupos de interés, buscando simultáneamente mantener o desarrollar ventajas competitivas a través de estrategias de reducción de costos (ecoeficiencia, gestión de riesgos, etc.) o de diferenciación (reputación, imagen, nichos de mercado, etc.)\*.

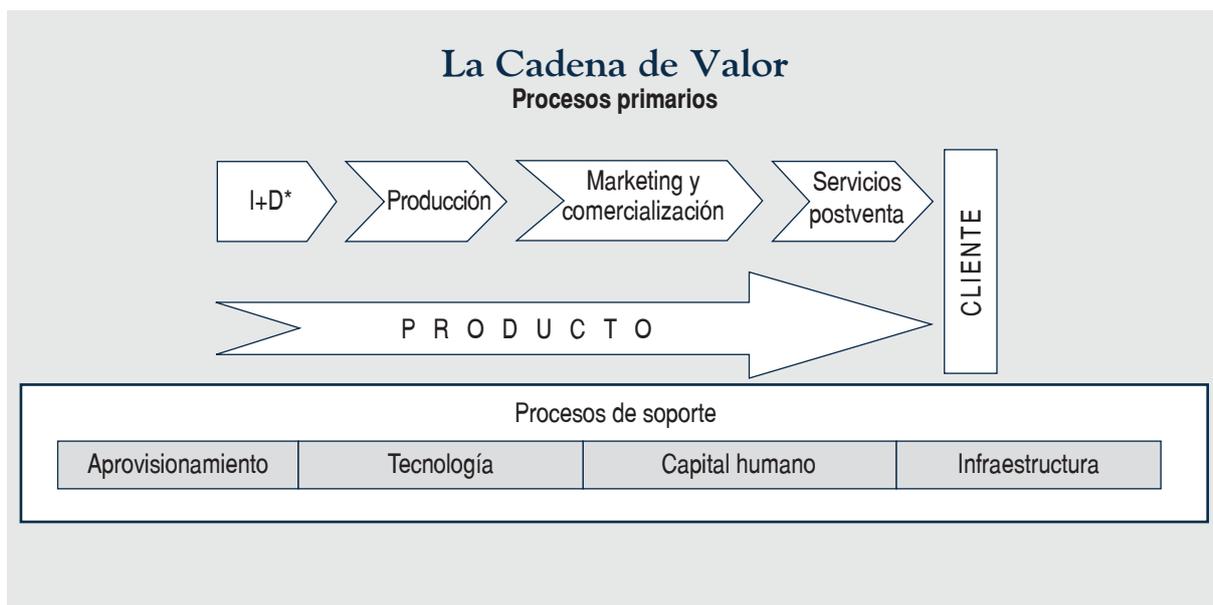
Escenarios posibles en la gestión de valor	
<b>Mantener valor</b>	Por ejemplo: implantar buenas prácticas ambientales por requerimiento de clientes existentes. Cumplir la legislación vigente.
<b>Crear valor</b>	Por ejemplo: implantar buenas prácticas laborales para incrementar la productividad, además de disminuir el impacto social.
<b>Limitar valor</b>	Por ejemplo: negociar nuevas condiciones con proveedores pero ignorar la oportunidad de solicitar embalajes reutilizables que pueden disminuir costos, además de disminuir el impacto ambiental.
<b>Destruir valor</b>	Por ejemplo: ignorar la tendencia de los clientes de solicitar la homologación social y ambiental de proveedores.

Si las empresas sólo dan importancia a las actividades que mantienen su valor (actitud defensiva) pueden perder oportunidades que permitan incrementarlo. Por ello resulta conveniente que a la hora de realizar este tipo de análisis las empresas traten de identificar cómo pueden obtener ventajas competitivas que creen valor (actitud proactiva).

A **nivel operativo**, para identificar estas oportunidades, es posible utilizar la metodología de análisis de la Cadena de Valor propuesta por el Profesor Michael Porter de Harvard. La Cadena de Valor hace referencia a los procesos o actividades que contribuyen a la creación de valor a lo largo del ciclo de vida de un producto.

\* Se asume el modelo de análisis competitivo de Michael Porter que distingue dos tipos de ventajas competitivas: diferenciación o costo.





\* Investigación y desarrollo

A través de su análisis, es decir del estudio de las actividades que agregan valor a sus productos, pueden identificarse las fuentes de las ventajas competitivas de una empresa, sus fortalezas y debilidades y su posicionamiento estratégico.

A modo de ejemplo:

Estrategias de RSE en la Cadena de Valor	
<b>I+D</b>	Innovación en productos para satisfacer necesidades sociales y/o ambientales
<b>Producción</b>	Innovación en procesos para satisfacer necesidades sociales y/o ambientales
<b>Marketing y comercialización</b>	Comercialización respetuosa con el cliente (Marketing responsable)
<b>Servicio postventa</b>	Relación a largo plazo con el cliente (Atención al cliente)
<b>Aprovisionamiento</b>	Gestión de la cadena de aprovisionamiento para mitigar impacto social y ambiental
<b>Capital humano</b>	Mejora de la calidad de vida laboral
<b>Tecnologías</b>	Uso de tecnologías sostenibles
<b>Infraestructura</b>	Infraestructuras sostenibles



## NORMA ISO 26000

Cabe destacar que al momento de la publicación de este Manual está en proceso la elaboración de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, la cual será aplicable para todo tipo de organización.

El último borrador de la misma, ISO 26000 - WD4.1, surgido luego de la reunión del Grupo de Trabajo realizada en Viena, Austria, en el mes de marzo de 2008, define la temática como:

*“La responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que:*

- *contribuye al desarrollo sustentable, la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas;*
- *está en cumplimiento con la legislación aplicable y es consistente con normas internacionales de comportamiento;*
- *está integrada a través de toda la organización y puesta en práctica en todos sus relacionamientos”\**.

La Norma ISO 26000 identifica 7 áreas clave.

A continuación se presenta la relación entre éstas y las áreas definidas por DERES, que se utilizan a lo largo de este Manual:

Partes consideradas por la norma ISO 26.000	Área de RSE definida por DERES
Gobernanza organizacional	Valores y principios éticos
Derechos humanos	Calidad de Vida Laboral / Valores y Principios éticos
Prácticas laborales	Calidad de Vida Laboral
Medio ambiente	Protección del Medio Ambiente
Prácticas operacionales justas	Valores y principios éticos / Marketing Responsable
Tema de consumidores	Marketing Responsable
Desarrollo socio-económico de la Comunidad	Apoyo a la comunidad

Lo anterior, implica que las empresas que utilicen las áreas definidas por DERES, estarán tempranamente incorporando a su gestión las partes importantes consideradas por la Norma ISO 26000 en construcción.

\* Borrador Norma ISO 26000. WD4.1 - [www.iso.org/rs](http://www.iso.org/rs)





## ¿QUÉ BENEFICIOS PUEDE APORTAR A UNA EMPRESA LA RSE?

La adopción de buenas prácticas de responsabilidad social puede traducirse en mejoras en la competitividad de la empresa si ésta sabe aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos.

Existen numerosos estudios de los beneficios de la RSE entre los que destacan los siguientes:

1. **Mejora la eficiencia operacional:** la introducción de mejoras en la gestión puede facilitar el acceso a nuevos mercados, el ahorro en materias primas, suministros y recursos tales como energía y agua, el aumento de productividad, relaciones de largo plazo con proveedores, etc.
2. **Facilita la atracción y retención de clientes y consumidores:** la introducción de buenas prácticas de RSE permite satisfacer los requerimientos de los clientes que empiezan a gestionar estratégicamente sus cadenas de aprovisionamiento y acceden a nuevos consumidores especialmente en los mercados exteriores que demandan estas prácticas.
3. **Mejora la atracción, retención y productividad de los colaboradores:** la inversión en mejoras en la calidad de vida laboral y en la reputación de la empresa repercuten favorablemente sobre su capacidad para atraer a los mejores profesionales que valoran cada vez más estas prácticas. Uno de los indicadores más claros de esta área se refiere al índice de rotación, el cual tiende a ser menor en aquellas empresas gestionadas con conceptos de RSE.
4. **Mejora la imagen y reputación de la empresa:** la calidad y el precio ya no son suficientes para crear ventajas competitivas y fidelizar a consumidores y clientes. La responsabilidad social y ambiental son atributos intangibles de los productos cada vez más apreciados por consumidores y clientes. En la actualidad está comprobado que en la determinación del valor de una empresa, los intangibles inciden cada vez más.
5. **Mejora el acceso a fuentes de financiamiento:** crecen en el mundo los llamados Fondos de Inversión Socialmente Responsables o Fondos Verdes, los cuales buscan invertir en aquellas empresas que cumplen con determinados principios de comportamiento socio-ambiental; asimismo las instituciones financieras comienzan a exigir informes socio-ambientales a sus clientes previo al otorgamiento de créditos.

## CONCEPTOS GENERALES

Este Manual tiene como objetivo facilitar el acompañamiento a una empresa que desea mejorar la gestión de las PYMES pertenecientes a su Cadena de Valor, incorporando a su vez los principios y prácticas de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), con la ayuda de un Facilitador.

En sus diferentes secciones, se describen los procedimientos y las recomendaciones metodológicas para diseñar, implantar y mantener las prácticas de RSE a través de un proceso compuesto por seis etapas: Preparación, Diagnóstico, Formación (Talleres Temáticos), Implementación, Evaluación y Ajustes y Mejoras.

## DESTINATARIOS DE ESTE MANUAL

El presente Manual está diseñado para ser utilizado por un individuo -a efectos del Manual “el Facilitador”- quien podrá pertenecer a la Empresa Madrina o ser un consultor externo.

El Facilitador debería poseer las siguientes capacidades:

- experiencia de trabajo con empresas, en particular con PYMES
- conocimientos sobre RSE y su aplicación tanto en el país como a nivel internacional
- experiencia en el manejo de dinámica de grupo
- habilidades docentes
- habilidades para planificar, coordinar y controlar

## METODOLOGÍA DEL PROGRAMA

La metodología del Programa consta de seis etapas:

**Preparación**

**Diagnóstico**

**Formación (Talleres Temáticos)**

**Implementación**

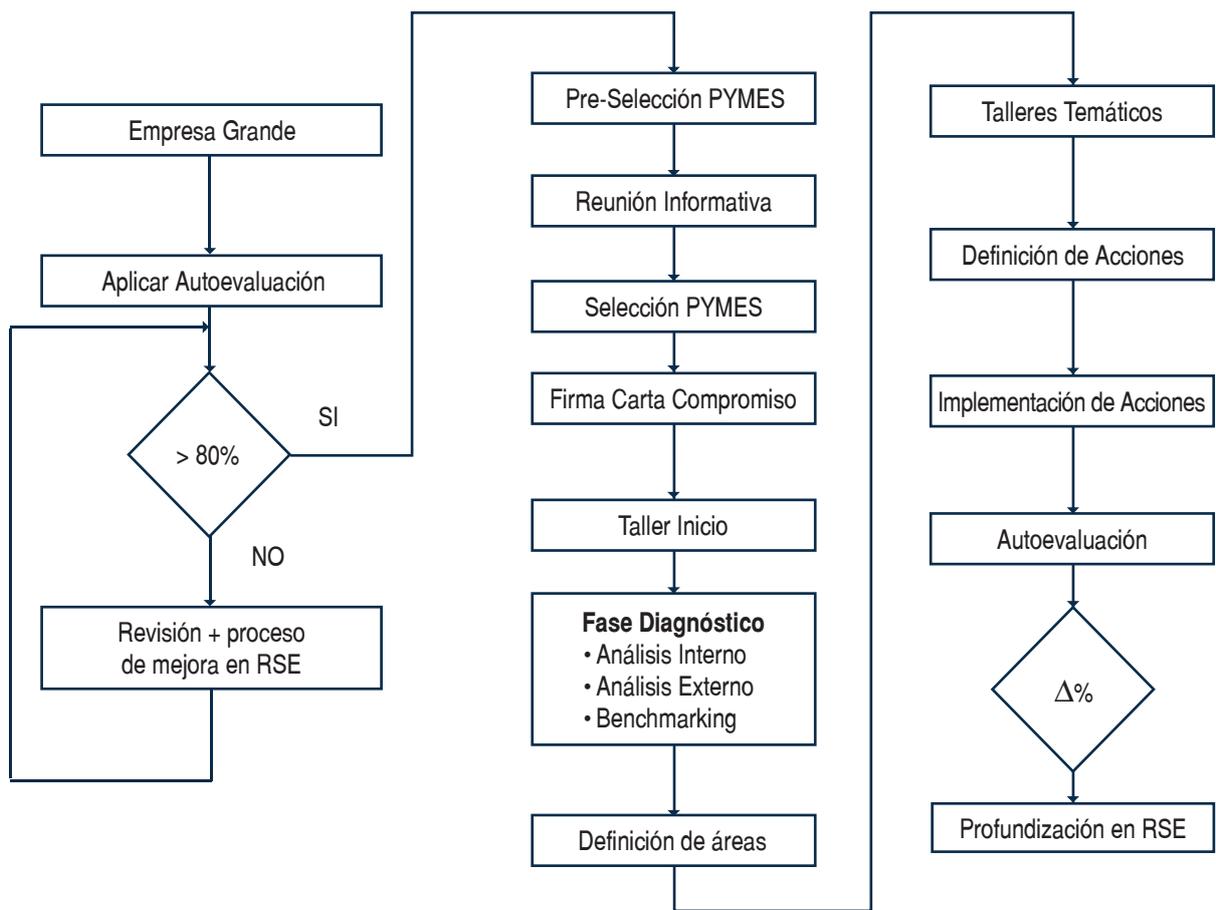
**Evaluación**

**Ajuste y mejoras**



Previo al análisis de estas etapas, realizaremos una revisión del proceso general de la metodología.

A esos efectos, el cuadro que se presenta a continuación tiene como objetivo permitir una visualización global del proceso a desarrollarse.



Cada una de las fases y actividades aquí mencionadas, están descritas con profundidad en las secciones correspondientes, indicando las actividades a desarrollar, los objetivos esperados, y los materiales, contenido e instrumentos a ser aplicados.



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1) Condición previa de la Empresa Madrina: una vez que la Empresa Madrina resuelve iniciar este proceso junto con las PYMES pertenecientes a su Cadena de Valor, como primer paso debe asegurarse que la misma está, desde el punto de vista de su RSE, preparada para hacerlo. Para esto, deberá responder el Manual de Autoevaluación de DERES, descargable del sitio web [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)\*. En el caso de que el resultado total del mismo sea mayor a un 80% podrá seguir con el proceso. En caso contrario, se sugiere que trabaje internamente hasta lograr una mejora de su propia gestión de RSE.

2) La Empresa Madrina junto con el Facilitador hacen una pre-selección de las PYMES a participar de acuerdo a los criterios establecidos en el presente Manual. Se hacen reuniones informativas con las mismas a los efectos de seleccionar aquellas que definitivamente se incorporarán al proyecto; una vez seleccionadas, cada PYME deberá firmar una carta compromiso.

3) Se desarrollan las actividades con las PYMES, que incluyen: capacitación en RSE (Taller N° 1), elaboración de diagnósticos internos y externos, Benchmarking y análisis FODA.

Estas actividades permitirán a las PYMES conocer el grado de desarrollo que tienen en cuanto a la RSE y definir aquellas dos áreas sobre las cuales se capacitarán a través de los Talleres Temáticos.

4) Los Talleres Temáticos tienen como objetivo capacitar a las PYMES en mejoras de gestión, incorporando conceptos de RSE, en las dos áreas seleccionadas previamente, teniendo como base las cinco áreas definidas por DERES:

- Valores y Principios Éticos
- Calidad de Vida Laboral
- Apoyo a la Comunidad
- Protección del Medio Ambiente
- Marketing Responsable

5) Una vez finalizados los Talleres Temáticos, cada PYME deberá definir las acciones de RSE (mínimo 2) que se compromete a realizar, estableciendo los resultados esperados, el plazo y los indicadores para medir el resultado de las mismas.

6) Se procede a la implementación de las acciones definidas.

7) En un plazo no menor a seis meses de iniciado el proceso anterior (implementación de las acciones definidas), la PYME deberá responder nuevamente el Manual de Autoevaluación a los efectos de verificar las variaciones de mejora (tomando como línea de base la Autoevaluación realizada al inicio del proceso) en cada una de las áreas de RSE. En esta etapa finaliza el proceso descrito en el presente Manual.

8) De acuerdo a los resultados y variaciones de esta segunda autoevaluación, la empresa PYME, en forma independiente o junto con la Empresa Madrina, podrá continuar profundizando la ejecución del proyecto por cuenta propia y/o con el apoyo de la Empresa Madrina (capacitándose en otras áreas de RSE o profundizando las tratadas en el proceso).

---

\*El "Manual de Autoevaluación" de DERES es una publicación independiente de este Manual del Facilitador, que permite a una empresa conocer, mediante un cuestionario, el grado de desarrollo de RSE que la misma tiene en cada una de las cinco áreas definidas por DERES.





## PREPARACIÓN

Esta fase se desarrolla en tres etapas:

- Aplicación del Manual de Autoevaluación a la Empresa Madrina.
- Selección de PYMES de la Cadena de Valor de la Empresa Madrina.
- Compromiso.

Esta fase culmina con la realización del Taller N° 1.

### ● Aplicación del Manual de Autoevaluación a la Empresa Madrina:

El proceso comienza con la aplicación del Manual de Autoevaluación de DERES en la Empresa Madrina. Si ésta obtuviese un puntaje inferior al 80% del total, se sugiere que la empresa primero aborde la implementación de la RSE al interior de su organización, antes de transferirla a su Cadena de Valor.

En caso de obtener un porcentaje superior al 80% del total en la aplicación del Manual de Autoevaluación de DERES, la Empresa Madrina debe seleccionar las PYMES que participarán en este proceso.

### ● Selección de las PYMES de la Cadena de Valor de la Empresa Madrina

Con el objeto de constituir un grupo homogéneo de PYMES, se consideran los siguientes criterios mínimos de selección:

- Antigüedad de relación con la Empresa Madrina superior a dos años
- Liderazgo visionario de quien la dirige
- Entre 15 y 99 colaboradores
- Ser Cliente o Proveedor de la Empresa Madrina
- Pertenecer a las áreas críticas de la Cadena de Valor de la Empresa Madrina.

De acuerdo con la experiencia desarrollada por DERES, se sugiere conformar un grupo mínimo de 5 PYMES que integren la Cadena de Valor de la Empresa Madrina.

### ● Compromiso y adhesión al Programa:

La RSE requiere un cambio cultural en la empresa, consistente en la inclusión de variables sociales y ambientales en los procesos de toma de decisiones. Para facilitar este cambio es muy importante que el gerente o dueño de la PYME disponga de la información necesaria para asumir los compromisos que ello exige.

#### *Descripción*

El directivo de la PYME\* deberá participar en un taller informativo colectivo o en una reunión individual con la Empresa Madrina, durante la cual:

- Recibe información y formación sobre los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial, las implicaciones para su empresa, las características y duración de la metodología a aplicar.

---

\* Es recomendable que el directivo concorra junto con alguno de sus colaboradores más cercanos.



- Reflexiona sobre los motivos por los que desea participar en el Programa y sus posibles beneficios. Para ello identifica las oportunidades de crear valor en su empresa a través de la RSE.

### *Objetivo*

- Que el ejecutivo de la PYME conozca y comprenda los fundamentos de la RSE, el compromiso y las responsabilidades que se espera asuma. Que sea capaz de responder a la pregunta *¿qué implica la RSE?*
- Que el ejecutivo de la PYME entienda los beneficios internos y externos de la integración de la RSE en su negocio y reflexione sobre ello. Que sea capaz de responder a la pregunta *¿cómo puedo crear valor a partir de la RSE?*

### *Productos esperados*

- Aclaración de dudas y recopilación de comentarios.
- Formalización del compromiso del ejecutivo de la PYME en participar del Programa mediante la suscripción de una carta, de acuerdo al siguiente modelo:

#### MODELO DE CARTA COMPROMISO

Señor  
Nombre representante Empresa Madrina  
Cargo  
Empresa Madrina  
Presente

De mi consideración:

A través de la presente, confirmo a usted nuestra participación en el proyecto “Implementación de acciones de RSE en PYMES de la Cadena de Valor” que se encuentra desarrollando su empresa.

Es para nuestra organización motivo de satisfacción participar en esta iniciativa, que busca contribuir a generar un ambiente propicio y adecuado, que permita cumplir con las exigencias que impone un contexto altamente competitivo.

A través de este proyecto esperamos avanzar en el camino de la Responsabilidad Social Empresaria, comprometiéndonos a:

- Participar en las actividades programadas por el proyecto
- Ejecutar las acciones que sean necesarias para determinar el diagnóstico de RSE: responder el Manual de Autoevaluación de DERES y aplicar la encuesta a los colaboradores, asegurando su confidencialidad
- Participar en los cursos de formación que se acuerden, asegurando un 100% de asistencia
- Implementar al menos dos acciones de RSE en la empresa

Hemos designado a los señores Xxxx de nuestra empresa, quienes serán las personas que asistirán a todas las actividades y talleres durante la ejecución del proyecto.\*

Sin otro particular, se despide atentamente,

Nombre representante PYME  
Cargo  
Nombre PYME

---

\* Para el caso de que no sea el/los socios de la PYME los que participarán.





Cumplida esta etapa da comienzo la realización de los talleres, cuya mecánica deberá respetar las siguientes pautas:

***Participantes:***

- Al menos dos representantes de cada una de las PYMES seleccionadas y que éstos no roten
- Al menos una persona de la Empresa Madrina para el caso de que el Facilitador no pertenezca a la misma

***Infraestructura:***

- Salón con espacio suficiente que permita trabajar tanto en grupos como en forma de plenaria

***Equipamiento:***

- PC, cañón multimedia, pantalla y rotafolios

## ► TALLER N°1

En este Taller el Facilitador a través de una metodología participativa comparte la visión del concepto de RSE, sus beneficios y reitera la metodología de diagnóstico del Manual, clarificando dudas de los participantes.

### AGENDA

- Presentaciones y objetivos (30 Minutos)
- Ejercicio N° 1: Pasado – Presente – Futuro (30 minutos)
- Plenaria de cada grupo: clientes, colaboradores, gobierno, proveedores y comunidad (30 minutos)
- Receso (15 minutos)
- Concepto de RSE (15 minutos)
- Ejercicio N° 2: Casos de negocios (30 minutos)
- Plenaria de cada grupo (30 minutos)
- Beneficios de la RSE (30 minutos)
- Resumen y próximos pasos (15 minutos)
- Evaluación del taller (15 minutos)
- Cierre



## EJERCICIO N° 1

**Qué esperan de las empresas uruguayas los clientes, los colaboradores, el Estado, los proveedores y la comunidad**

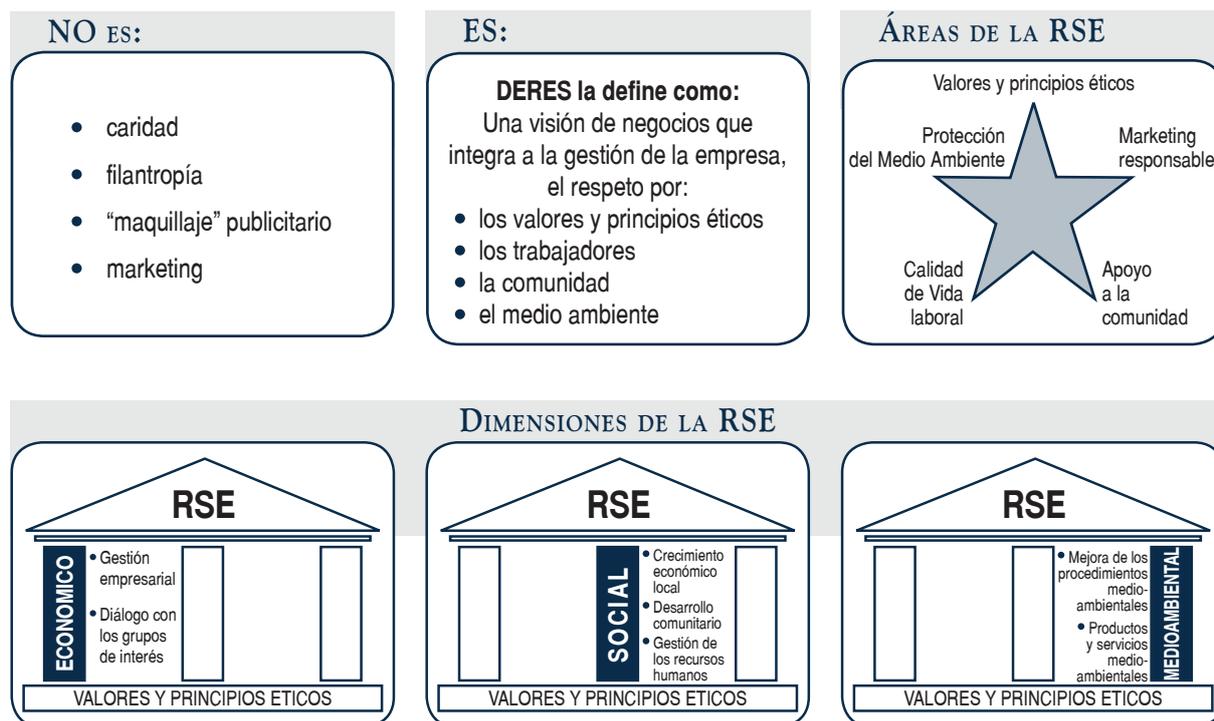
*Analizar: pasado, presente y futuro*

Se invita a los participantes a reflexionar desde la perspectiva del grupo de interés que se asigne en cada caso.

El Anexo N° 1 incluye instrucciones sobre la dinámica de trabajo (pág. 69) y tablas de apoyo sugeridas, para la realización de este Ejercicio (págs. 70 y 71).

Una vez concluido el Ejercicio del Anexo N° 1 se trabaja sobre el concepto de RSE con el siguiente material de apoyo.

## CONCEPTO RSE





### EMPRESA Y STAKEHOLDERS



### RELACIÓN GANAR - PERDER



### RELACIÓN GANAR - GANAR



### RELACIÓN GANAR - GANAR





## EJERCICIO N°2

### Casos de negocios

Se invita a los participantes a reflexionar sobre los beneficios de la RSE, mediante el análisis de diferentes casos.

El Anexo N° 2 incluye instrucciones sobre la dinámica de trabajo (pág. 72) y material de apoyo para la discusión de los casos (pág. 72 a 79).

Una vez concluido el Ejercicio N° 2 del Taller N° 1 (Anexo N° 2) se trabaja sobre los beneficios de RSE con el siguiente material de apoyo.

### BENEFICIOS DE RSE

#### *Beneficios comerciales:*

- mejora imagen pública
- mejora reputación
- facilita acceso a mercados globales
- aumenta ventas al diferenciar productos y servicios
- anticipa tendencias
- fideliza clientes.

#### *Beneficios laborales:*

- facilita reclutamiento de personal de primer nivel y retención de talentos
- genera relaciones de largo plazo con personal de trabajo
- alinea expectativas individuales con empresa.

#### *Beneficios legales:*

- mejora entendimiento de requerimientos legales y exigencias de reguladores
- reduce presión de agencias fiscalizadoras.

#### *Beneficios financieros:*

- incrementa confianza de accionistas
- mejora percepción de riesgo
- facilita acceso a financiamiento
- facilita obtención de socios estratégicos
- facilita atracción de inversiones.



## BENEFICIOS DE RSE

Matriz de argumentos empresariales		Factores de sostenibilidad					
		Gestión empresarial e implicación		Orientación ambiental		Desarrollo socioeconómico	
		Gestión empresarial y dirección	Implicación de los interesados	Mejora de los procedimientos ambientales	Productos y servicios ambientales	Crecimiento económico local	Desarrollo comunitario
Factores de éxito empresarial	Crecimiento de los ingresos y acceso a los mercados						
	Ahorro de costos y productividad						
	Acceso a capitales						
	Gestión de riesgos y aceptación social						
	Capital humano						
	Valor de marca y reputación						

**Gráfico 3 Matriz de argumentos empresariales**



## ESTRATEGIA DE RSE



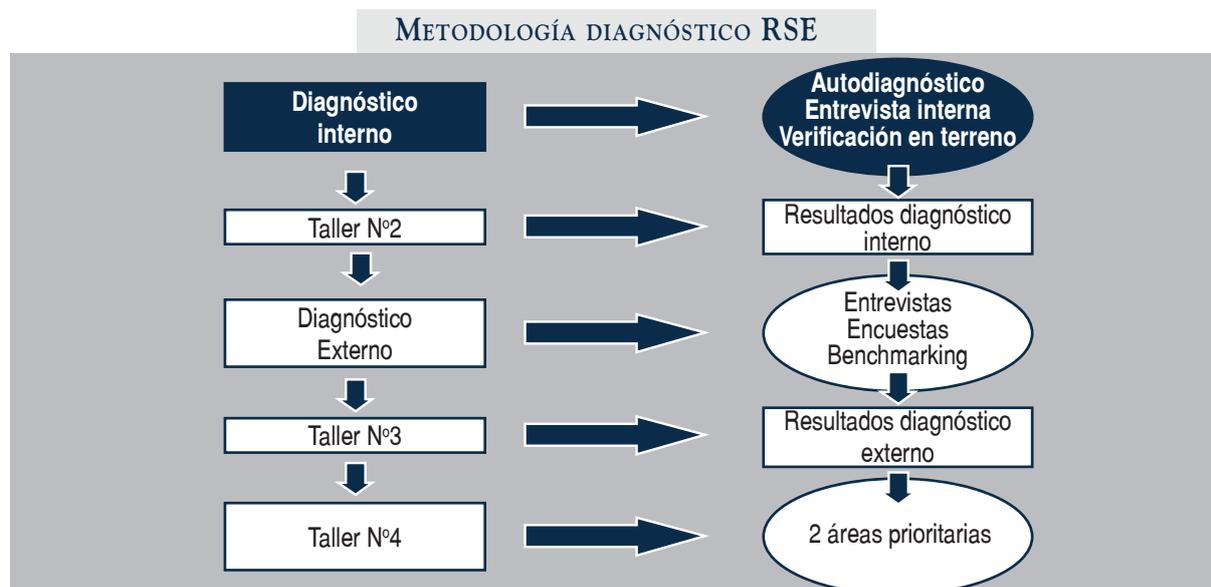


## RESUMEN Y PRÓXIMOS PASOS

El proceso implica transitar un camino (diagnóstico interno, externo, mejores prácticas, etc.) que finaliza con la definición de las dos áreas prioritarias a atender.



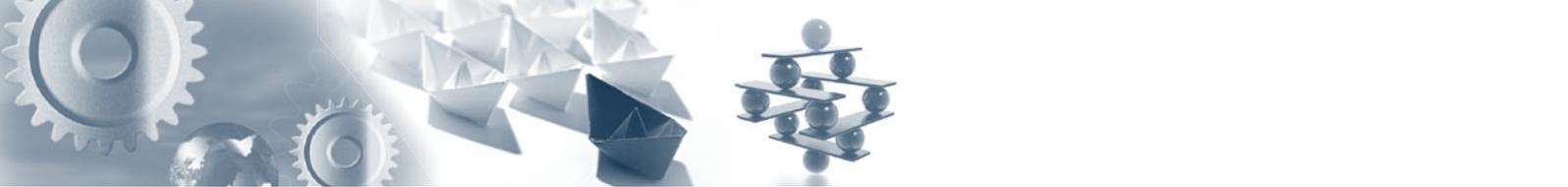
Se recomienda al Facilitador que antes de comenzar cada nueva etapa, repase con el grupo en qué lugar del proceso están.



## EVALUACION DEL TALLER

El Anexo N° 3 (pág. 80) incluye una tabla con preguntas sobre los contenidos del Taller para ser respondidas por los participantes.





# DIAGNÓSTICO

## ■ Análisis Interno

### *Justificación*

La gestión de la RSE requiere que la empresa tome medidas para identificar, controlar y optimizar los impactos sociales y ambientales de sus actividades. El diagnóstico suministra la información necesaria para obtener una visión de las áreas de gestión en las que se producen esos impactos, si son significativos y si ofrecen oportunidades de mejora.

### *Descripción*

El Facilitador, con la colaboración del ejecutivo de la PYME realiza un análisis interno de las políticas y prácticas de gestión de la empresa que tienen un impacto social y ambiental, mediante la aplicación del Manual de Autoevaluación de DERES, la entrevista interna (ver Anexo N° 4, pág. 81) y la verificación en la empresa (ver Anexo N° 5, pág. 82) para identificar las fortalezas y debilidades.

A partir de esta información se podrán identificar las áreas de mejora prioritarias (por ejemplo: valores y principios éticos, calidad de vida laboral, protección del medio ambiente, etc.) y los objetivos estratégicos a alcanzar que constituyen la base del Plan estratégico RSE de la organización (por ejemplo: mejorar el acceso a la educación básica de sus empleados, mejorar la eficiencia energética de la empresa, diseñar productos ecológicos, establecer un canal de atención al cliente en su página Web, cofinanciar un proyecto de inversión en la comunidad, etc.).

La aplicación del Manual de Autoevaluación es realizada por el Facilitador mediante entrevistas con el ejecutivo de la PYME y adicionalmente puede considerar su aplicación a otros ejecutivos de la empresa, pero ello dependerá de la estructura de la misma. Por ejemplo: una empresa familiar en la que el dueño además actúa como gerente es diferente a una empresa que posee una organización por áreas de gestión, como: finanzas, personal, producción y comercialización, entre otras. La última situación amerita la aplicación a los encargados de área para verificar el nivel de coincidencia entre los mismos.

El Manual de Autoevaluación de DERES, recoge información sobre la gestión de las áreas que componen la Cadena de Valor de la empresa que tienen un impacto económico, social o ambiental sobre algunos de sus Grupos de Interés (empleados, proveedores, medio ambiente, clientes, y comunidad). Como se ha indicado anteriormente, las cinco áreas clave para el diagnóstico de RSE son: Valores y Principios Éticos, Calidad de Vida Laboral, Apoyo a la Comunidad, Protección del Medio Ambiente y Marketing Responsable.

La evaluación es realizada por el Facilitador mediante el análisis de la brecha entre las políticas y prácticas de la empresa y el autodiagnóstico, lo que permite identificar áreas de mejora.

### *Objetivo*

Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la PYME para seleccionar las áreas de mejora prioritarias y los objetivos estratégicos a alcanzar que constituyen la base de las acciones a implementar.

### *Productos esperados*

Informe de análisis interno conteniendo las principales fortalezas y debilidades de la gestión de la PYME coincidentes con los ámbitos de RSE mejor y peor evaluados.

### *Participantes*

Este proceso es realizado por el Facilitador, en colaboración con el ejecutivo de la PYME y los responsables de las áreas de gestión a analizar, si los hubiere.



## **Actividades**

### **Agenda de trabajo:**

El Facilitador realiza las siguientes acciones:

- Genera una agenda de trabajo para la realización del análisis interno indicando fechas y duración de las entrevistas. Visita las instalaciones y recopila información, documentación y nombres o cargos de otros colaboradores con los que sea necesario entrevistarse.
- Envía y explica al gerente o dueño la agenda de trabajo junto con el Manual de Autoevaluación para que éste sea leído previamente.
- Acuerda con el gerente o dueño la agenda de trabajo, fecha, hora y lugar de la primera entrevista.

### **Manual de Autoevaluación de DERES:**

El Facilitador aplica el Manual de Autoevaluación de DERES al ejecutivo de la PYME y a los encargados de áreas, si los hubiere.

### **Recopilación de documentos y datos:**

El Facilitador realiza las siguientes actividades:

- Aplica entrevista interna al ejecutivo de la PYME. (Anexo N° 4, Pág. 81)
- Al finalizar la entrevista solicita al ejecutivo los documentos de apoyo que estime conveniente, que no sean confidenciales (políticas, manuales, códigos de ética, instrucciones de trabajo, etc.)
- Al finalizar la recopilación de datos efectúa un recorrido por las instalaciones de la empresa acompañado por la persona que se haya asignado para estos efectos y completa el formulario de verificación (Anexo N° 5, Pág. 82), con la información visual relevada.

### **Clasificación de la información obtenida:**

El Facilitador clasifica y ordena la información recopilada en las entrevistas y en la visita a las instalaciones:

- Si ha aplicado el Manual de Autoevaluación a más de una persona, analiza los resultados parciales identificando niveles de coincidencia y disparidad en las respuestas.
- En caso que haya aplicado el Manual de Autoevaluación a una sola persona, calcula los porcentajes y analiza las principales oportunidades de mejora.
- Verifica el nivel de coherencia entre los resultados del Manual de Autoevaluación y la información recopilada a través de la entrevista interna y la visita a las instalaciones de la PYME.
- Prepara con este análisis el taller N° 2 “Diagnóstico Interno”, para lo cual:
  - Convoca al taller a los ejecutivos de cada PYME para validar el análisis FODA de cada empresa, el listado de objetivos estratégicos y realizar la jerarquización de grupos de interés.
  - Genera una agenda de trabajo para la realización del taller indicando fecha y duración, contenidos y participantes.
  - Envía y explica a cada ejecutivo la agenda de trabajo.
  - Acuerda con los ejecutivos de las PYMES participantes la agenda de trabajo confirmando fecha, hora y lugar.
  - Facilita el taller incentivando la participación de los asistentes para la elaboración del FODA de la empresa, la jerarquización de los objetivos estratégicos y de los grupos de interés.

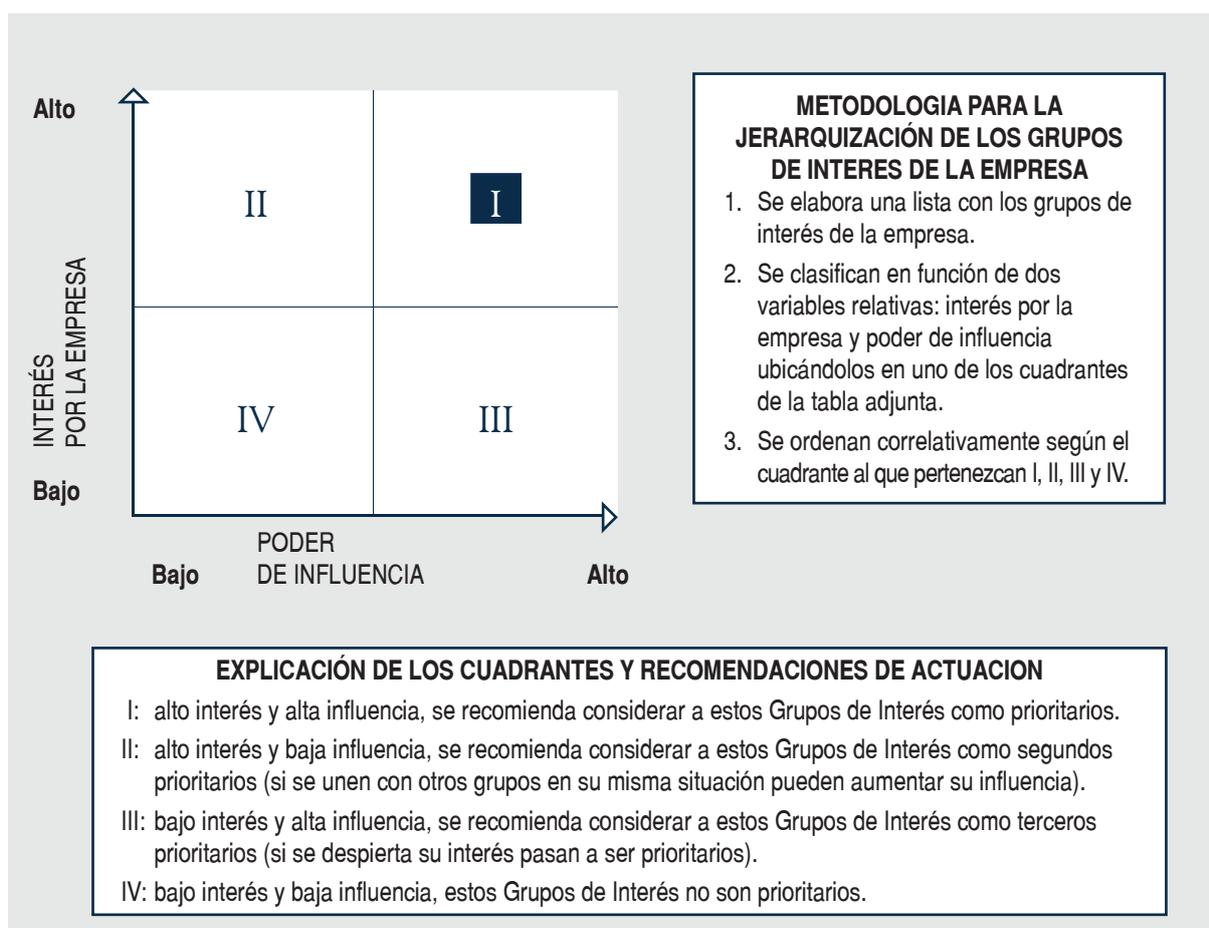




El FODA es elaborado colectivamente por los participantes mediante el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa relacionadas con la RSE (que se anotan en un cuadrante FODA).

La jerarquización de los objetivos estratégicos se realiza colectivamente mediante el análisis de los objetivos y su ordenación en una tabla, en función de su nivel de prioridad.

La jerarquización de los Grupos de Interés, se realiza mediante el análisis de estos grupos en función de su nivel de importancia para la empresa y de su poder de influencia relativo, de acuerdo a su ordenación en una tabla.



#### Clasificación de la información obtenida:

El Facilitador clasifica y ordena la información recogida en el taller:

- Análisis FODA preliminar.
- Listado de objetivos estratégicos de negocio jerarquizados en función de su prioridad.
- Listado de Grupos de Interés jerarquizados en función de su interés en la empresa y de su poder de influencia relativo.

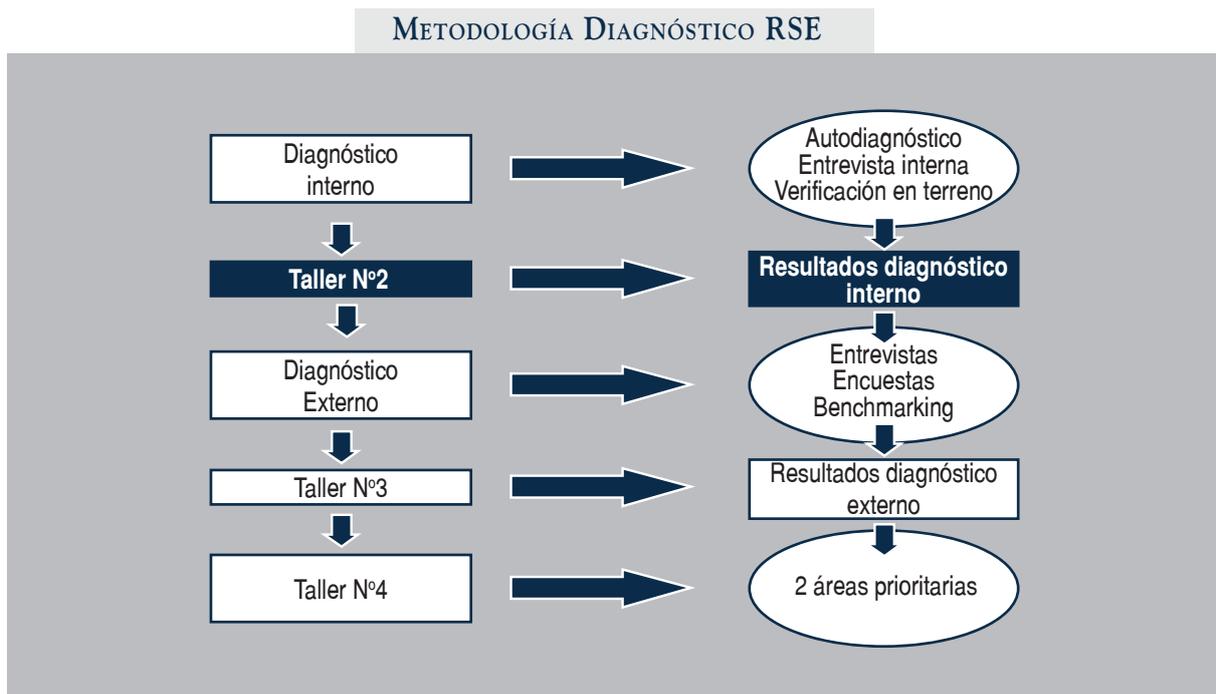


## ► TALLER N° 2

### AGENDA

- **Presentación y objetivos** (10 Minutos)
- **Metodología de diagnóstico** (5 minutos)
- **Resultados diagnóstico interno** (60 minutos)
- **Receso** (15 minutos)
- **Ejercicio N° 1: Fortalezas y Debilidades** (30 minutos)
- **Plenaria de Ejercicio N° 1** (30 minutos)
- **Ejercicio N° 2: Grupos de Interés** (30 minutos)
- **Plenaria de Ejercicio N° 2** (30 minutos)
- **Evaluación del taller** (15 minutos)
- **Cierre**

### METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO





## RESULTADOS DIAGNÓSTICO INTERNO

Resultado Manual Autoevaluación PYME 1

Resultado Manual Autoevaluación PYME 2

Resultado Manual Autoevaluación PYME 3

Resultado Manual Autoevaluación PYME 4

Resultado Manual Autoevaluación PYME 5

Principales conclusiones grupo

Validación de Fortalezas y Debilidades del grupo
Debilidades
Fortalezas



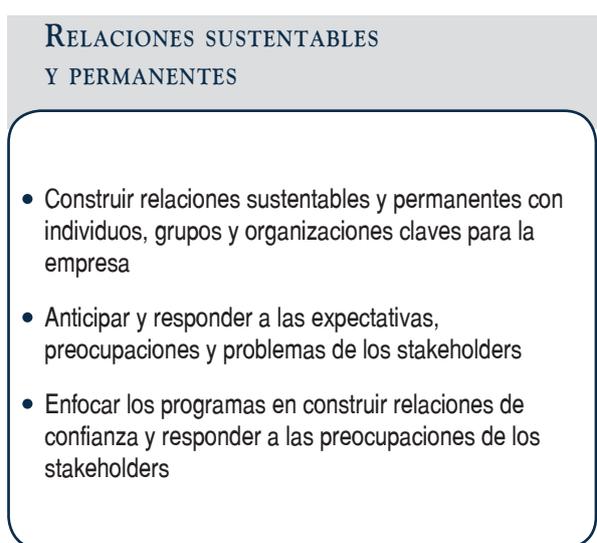
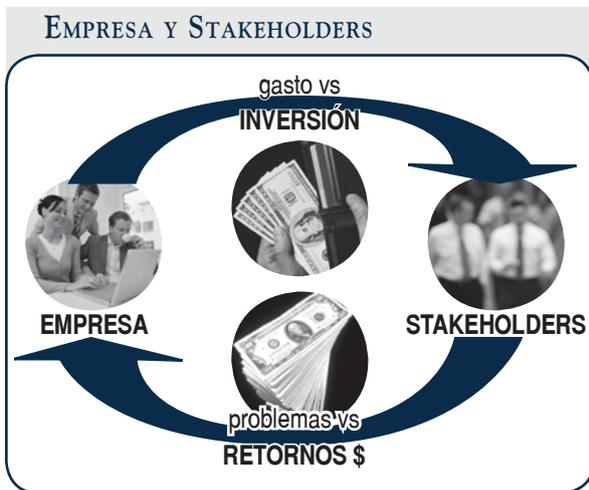
## EJERCICIO N° 1

### Fortalezas y Debilidades

Se invita a los participantes a reflexionar sobre cómo se potencian las Fortalezas y se superan las Debilidades

El Anexo N° 6 contiene instrucciones sobre la dinámica de trabajo (pág. 83) y cuadros de apoyo sugeridos, para la realización de este Ejercicio (pág. 84).

Una vez concluido el Ejercicio N° 1 se trabaja con el siguiente material de apoyo.





### RELACIONES DE CONFIANZA

#### Balance de confianza de la comunidad

CONFIANZA



DEPÓSITO

Prácticas que probablemente aumenten su balance

CONFIANZA



RETIRO

Prácticas que probablemente disminuyan su balance

Fuente: A Guide to Becoming a Neighbor of Choice, Merck & Co. Inc.]

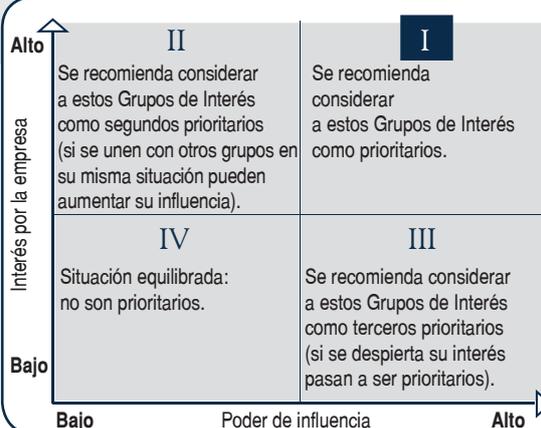
### DEFINICIÓN GRUPO DE INTERÉS O PARTE INTERESADA O STAKEHOLDERS:

Son grupos o personas interesadas en la empresa que pueden afectar o verse afectadas por las operaciones de la empresa

### LISTADO DE GRUPOS DE INTERÉS

- Colaboradores
- Clientes
- Accionistas / dueños / propietarios
- Estado
- Medio ambiente
- ONG's
- Otras empresas
- Otros

### MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS



## EJERCICIO N° 2

### Priorización de Grupos de Interés

Se invita a los participantes a reflexionar sobre sus Grupos de Interés y su posicionamiento.

El Anexo N° 7 contiene instrucciones sobre la dinámica de trabajo (pág. 85) y cuadros de apoyo sugeridos, para la realización de este Ejercicio (pág. 85).

### EVALUACIÓN DEL TALLER

El Anexo N° 3 incluye una tabla con preguntas sobre los contenidos del Taller para ser respondidas por los participantes.



## ■ Análisis Externo

### *Justificación*

El diálogo con los Grupos de Interés es uno de los componentes básicos de la responsabilidad social.

Para facilitararlo la empresa debe recopilar información sobre sus percepciones y expectativas e incorporar este conocimiento en sus procesos de toma de decisiones y de gestión. El diálogo no sólo facilita el establecimiento de relaciones de confianza con los Grupos de Interés sino que permite acceder a información que bien utilizada puede permitir aumentar la productividad (caso de la información sobre las expectativas de los colaboradores), acceder a nuevos nichos de mercado o fidelizar a los clientes ya existentes (caso de la información sobre las expectativas de consumidores y clientes).

El Facilitador en colaboración con el gerente o dueño de cada PYME coordina la realización del diagnóstico externo con los principales Grupos de Interés priorizados en el Taller N° 2. A priori se considera que, al menos, se analizarán las percepciones y expectativas de la Empresa Madrina que conforma la Cadena de Valor con las cinco PYMES y los colaboradores de cada PYME. Este análisis permite identificar las oportunidades y amenazas complementando el análisis FODA del diagnóstico interno. Se resumen los hallazgos en el informe de diagnóstico.

Los Grupos de Interés que se abordarán son, como mínimo, colaboradores y Empresa Madrina. No obstante, el Facilitador puede agregar otros Grupos de Interés que sean relevantes para cada PYME.

### *Objetivo*

Incorporar a los criterios de selección de las áreas prioritarias de RSE las expectativas y percepciones de los Grupos de Interés prioritarios.

### *Productos esperados*

Informe de diagnóstico externo con las principales oportunidades y amenazas (también interpretadas como potenciales fuentes de conflicto con los grupos de interés) para la empresa, referente a las áreas RSE mejor y peor evaluadas por los grupos de interés.

### *Participantes*

Este proceso es realizado por el Facilitador, en colaboración con el ejecutivo de cada PYME y los responsables de las relaciones con los Grupos de Interés a analizar. Por ejemplo: en el caso de los colaboradores, el encargado de Personal (o el cargo que corresponda) si lo hubiere.

### *Actividades*

El Facilitador realiza las siguientes acciones:

**1. Aplicación de encuesta a colaboradores:** entrega al ejecutivo de la PYME la encuesta a aplicar a los colaboradores y destaca la necesidad de asegurar la confidencialidad de las respuestas. En caso que el Facilitador lo estime pertinente puede participar en la aplicación de la encuesta. (Anexo N° 8, pág. 86)

Coordinación de aplicación de encuesta a colaboradores:

- Decide junto con el ejecutivo de cada PYME el procedimiento más oportuno de acuerdo a la cultura organizacional, por ejemplo al cambio de turno o los días que sean más pertinentes para la dinámica de cada PYME.
- Explica el formato de la encuesta y reitera la importancia de asegurar la confidencialidad de las respuestas.

**2. Aplicación de entrevista externa a Empresa Madrina:** debe aplicar la pauta de entrevista externa a la Empresa Madrina para conocer sus expectativas y la evaluación de cada PYME. (Anexo N° 9, pág. 88)

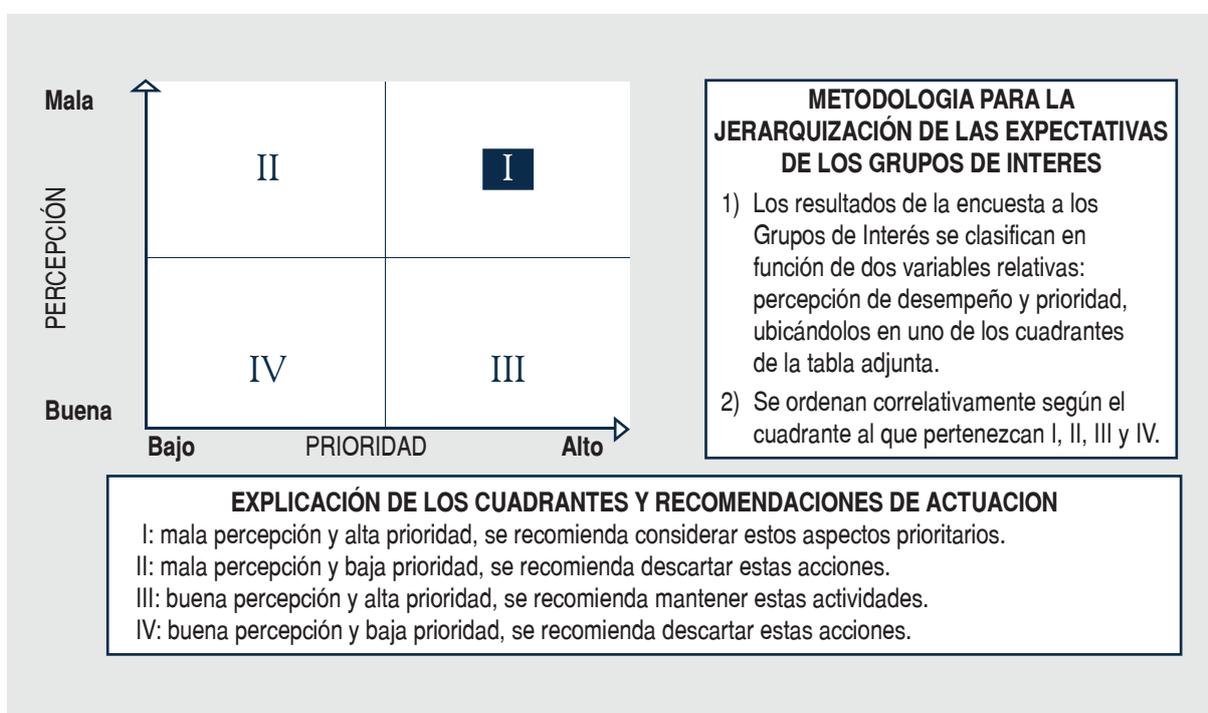


**3. Análisis de la encuesta y entrevista externa:** sistematiza y analiza la información recogida en el proceso anterior.

Valoración de los aspectos RSE:

- Consolida la información obtenida de las encuestas a los colaboradores y evalúa los resultados
- Procesa los resultados de la entrevista externa a la Empresa Madrina
- La jerarquización de las áreas desde el punto de vista de los Grupos de Interés se realiza mediante el análisis relativo de percepciones y prioridades. Este análisis permite obtener los ámbitos peor evaluados y de alta prioridad para los colaboradores que constituyen las principales oportunidades para la empresa, incluyendo los resultados de la entrevista externa realizada a la Empresa Madrina

**4. Elaboración del informe de diagnóstico:** obtiene las conclusiones del proceso de análisis y las resume en un informe.





## ■ Análisis de Mejores Prácticas (Benchmarking\*)

### *Justificación y beneficios*

El objetivo del diagnóstico de RSE es establecer la dirección a seguir por la empresa para llegar a una situación deseada en términos económicos, sociales y medioambientales. Para ello no basta conocer las fortalezas y debilidades internas; es preciso conocer las estrategias y prácticas de las empresas líderes en el ámbito de la RSE, y de los competidores, que permiten acortar la curva de aprendizaje y seleccionar las mejores prácticas disponibles, lo que supone un ahorro de tiempo y recursos.

### *Descripción*

El Facilitador identifica en conjunto con los ejecutivos de cada PYME y Empresa Madrina, a las empresas líderes de su sector. Los estudios sectoriales disponibles en el ámbito RSE y la revisión documental de las mejores prácticas en RSE permiten conocer el posicionamiento de la empresa respecto de su sector. Si bien el “benchmarking sectorial” es el ideal, es importante destacar que pueden existir buenas prácticas de RSE en áreas específicas que, independientemente del sector de actividad, pueden ser aplicables en cualquier empresa.

### *Objetivo*

Identificar las mejores prácticas sectoriales de RSE para conocer el posicionamiento de la empresa respecto de su sector y acortar la curva de aprendizaje.

### *Productos esperados*

Selección de buenas prácticas aplicables a la empresa, relativas a las áreas de mejora señaladas como prioritarias.

### *Participantes*

Este proceso es realizado por el Facilitador, en colaboración con la Empresa Madrina y PYMES para las referencias de empresas líderes en RSE de su sector.

### *Actividades*

El Facilitador realiza las siguientes acciones:

#### 1. Obtención de información

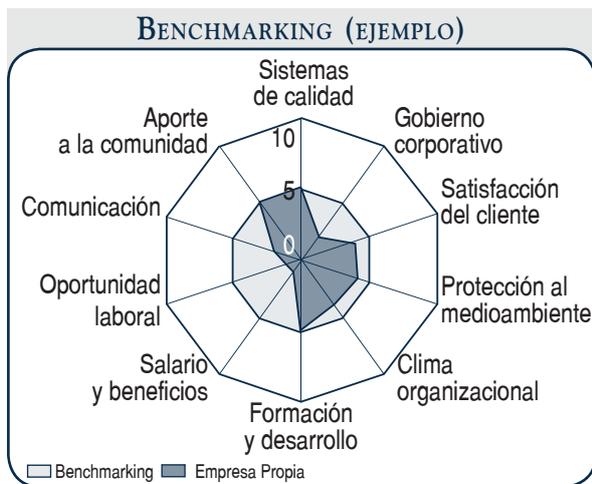
- **Identificación de fuentes de información:** identifica al menos tres empresas del sector, nacionales e internacionales, que sean consideradas líderes en el ámbito de RSE o que por su tamaño y enfoque sean adecuadas para un análisis comparado.
- **Recopilación de la información:** genera una ficha en la que recopila la información más relevante para la empresa, clasificándola como oportunidades, amenazas o buenas prácticas.
- **Clasificación de información:** clasifica y ordena la información relevada, generando una ficha de análisis que resume las buenas prácticas aplicables a la empresa relativas a las áreas de mejora señaladas como prioritarias.

#### 2. Elaboración del informe

- **Resumen de los resultados del benchmarking:** resume en el informe de diagnóstico las buenas prácticas recopiladas y considera esta información como insumo para el Taller N° 3, según el formato de presentación diseñado.

---

\* Se utiliza indistintamente “Benchmarking” o “Análisis Comparado”

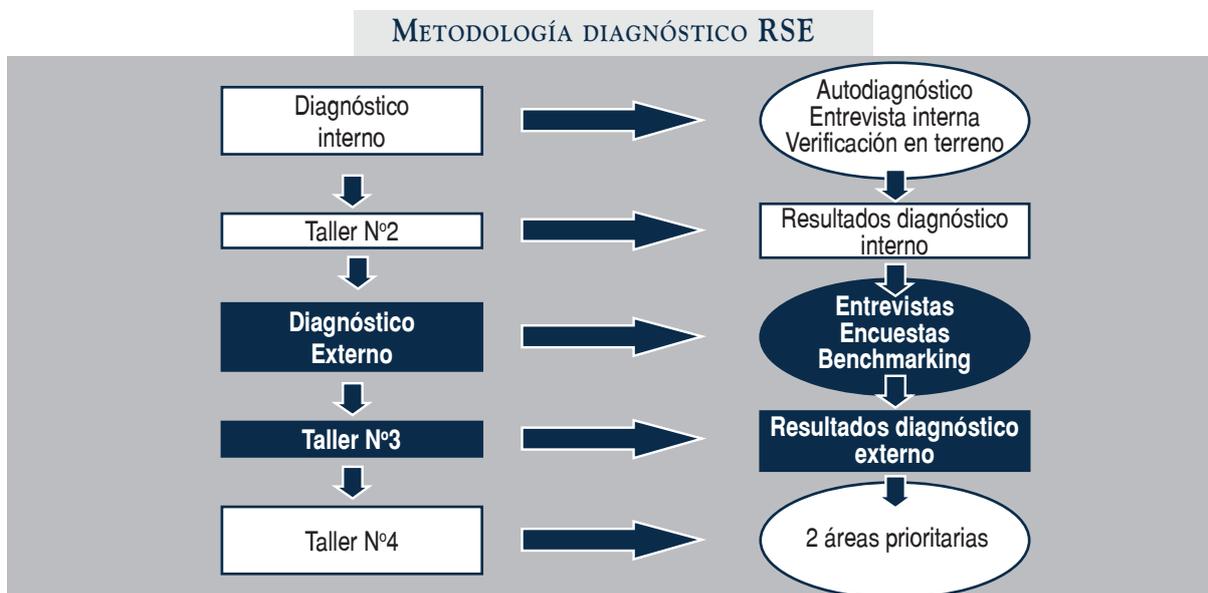


## ▶ TALLER N° 3

### AGENDA

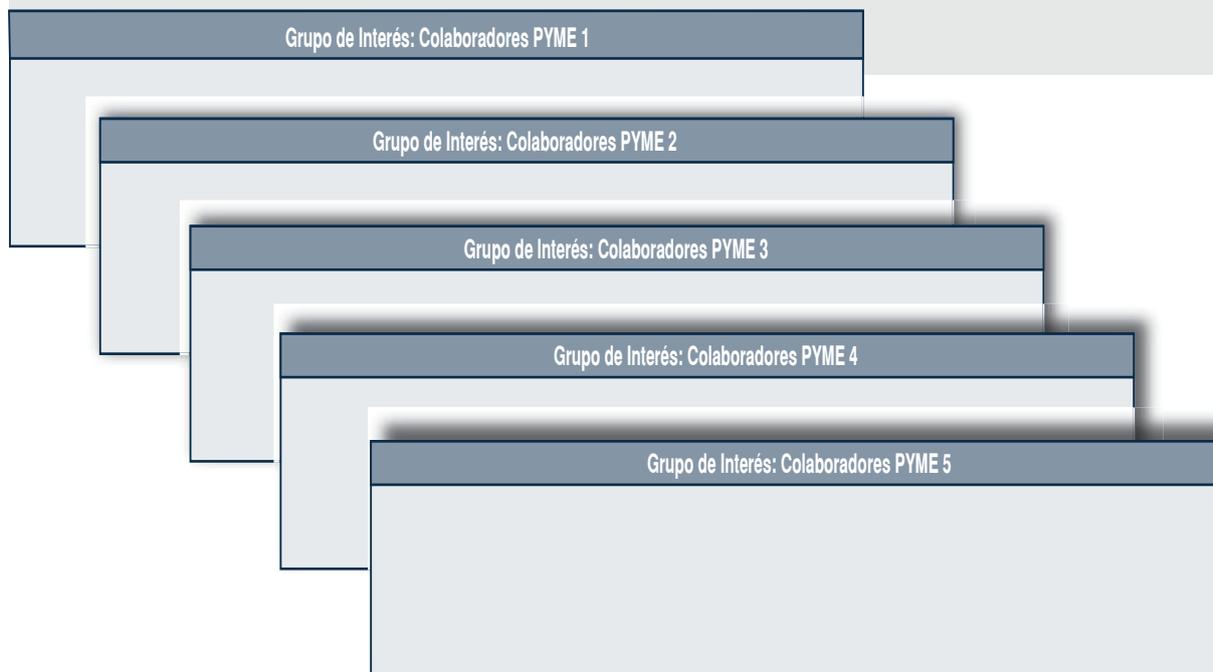
- **Presentación y objetivos** (5 Minutos)
- **Metodología de diagnóstico** (5 minutos)
- **Resultados diagnóstico externo** (60 minutos)
- **Receso** (15 minutos)
- **Conclusiones diagnóstico externo** (30 minutos)
- **Ejercicio N° 1: Análisis de oportunidades y amenazas** (30 minutos)
- **Plenaria de Ejercicio N° 1** (30 minutos)
- **Evaluación del taller** (30 minutos)

### METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

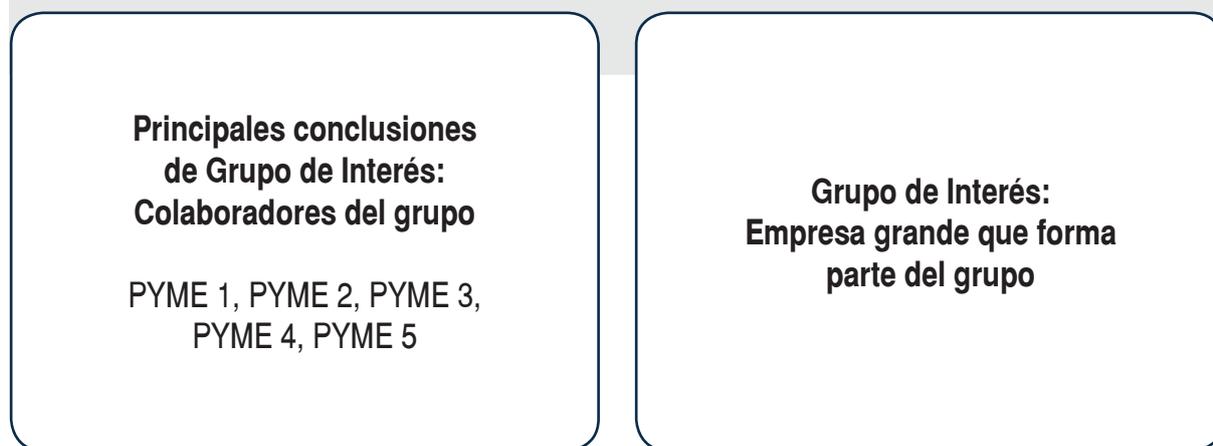




## RESULTADOS DIAGNÓSTICO EXTERNO



## DIAGNOSTICO EXTERNO



## Complementando el FODA

Fortalezas (Taller N° 2 Diagnóstico Interno)
Debilidades (Taller N° 2 Diagnóstico Interno)





Complementando el FODA	
Oportunidades	
Amenazas	

Resumen	
<b>¿Cómo potenciamos las Oportunidades?</b>	<b>¿Cómo superamos las Amenazas?</b>
1. Xx	1. Xx
2. Xx	2. Xx

Priorización	
<b>¿Cómo potenciamos las Oportunidades?</b>	<b>¿Cómo superamos las Amenazas?</b>
1. Xx alta prioridad	1. Xx alta prioridad
2. Xx baja prioridad	2. Xx baja prioridad

## EJERCICIO N° 1

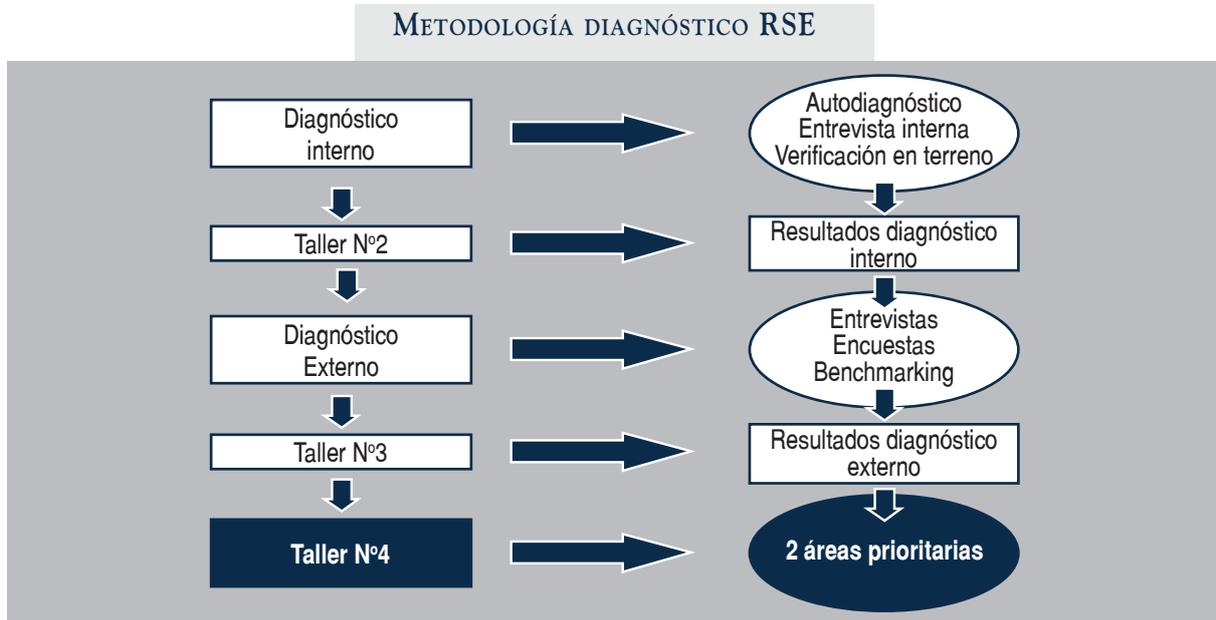
### Análisis de oportunidades y amenazas de RSE

Se invita a los participantes a reflexionar sobre las oportunidades y amenazas de la RSE.

El Anexo N° 11 (pág. 90) contiene instrucciones sobre la dinámica de trabajo y cuadros de apoyo sugeridos, para la realización de este Ejercicio.



## PRÓXIMOS PASOS



### EVALUACION DEL TALLER

El Anexo N° 3 (pág. 80) incluye una tabla con preguntas sobre los contenidos del Taller para ser respondidas por los participantes.

## ■ Priorización de las áreas de RSE

### *Justificación y beneficios*

Es posible que las oportunidades de mejora identificadas sean varias, por lo cual la priorización permite a la empresa usar más eficientemente sus recursos y asegurar que las actuaciones seleccionadas satisfagan simultáneamente cuatro criterios:

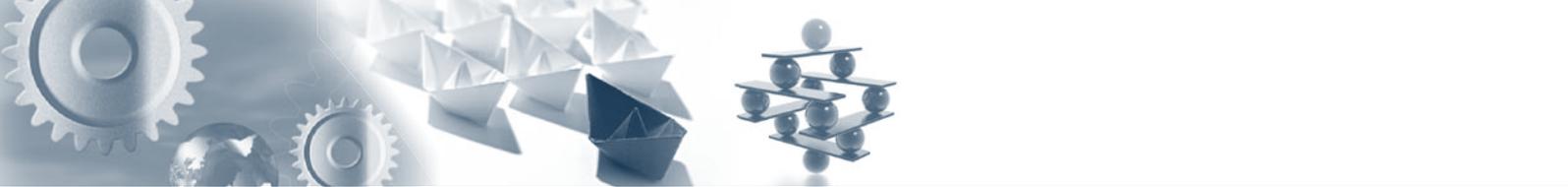
- a) Respondan a ámbitos de gestión con alto potencial de mejora por su desviación respecto de los estándares RSE del Manual de Autoevaluación de DERES.
- b) Estén alineados con la estrategia de negocio de la empresa.
- c) Se estime que tienen un alto impacto.
- d) Sean factibles desde un punto de vista económico y técnico.

### *Descripción*

El Facilitador prepara el Taller N° 4 con la consolidación de la información obtenida del análisis interno y externo para identificar las áreas prioritarias, y las analiza bajo la perspectiva de los objetivos de negocio de la PYME, para escoger las que están mejor alineadas con su estrategia de negocio.

A continuación analiza los ámbitos estratégicos seleccionados para evaluarlos en función de criterios de impacto y factibilidad, que constituyen las dos áreas prioritarias a implementar en la empresa.





### *Objetivo*

Seleccionar participativamente y a través del consenso del grupo\* **las dos áreas prioritarias de RSE** sobre las que se profundizará y desarrollarán los futuros cursos de formación en función de criterios de negocio, de impacto y de factibilidad.

### *Productos esperados*

Dos áreas prioritarias definidas por el grupo.

### *Participantes*

Este proceso es dirigido por el Facilitador, en colaboración con los representantes de la Empresa Madrina y los ejecutivos de las PYMES.

### *Actividades*

El Facilitador realiza las siguientes acciones:

#### **1. Preparación del Taller N° 4**

**2. Taller N° 4:** este taller tiene por objeto que el grupo valide los resultados en forma participativa y de consenso. Para ello se requiere verificar lo siguiente:

- **Priorización de las áreas seleccionadas según los objetivos de negocio:** el Facilitador debe recordar los resultados del Taller N° 2, Ejercicio N° 1, en relación a las áreas prioritarias seleccionadas y a la selección de aquellas que están mejor alineadas con la estrategia de la empresa.
- Entre las áreas ya seleccionadas, los participantes del taller deberán distinguir aquellas que a su juicio -y también a juicio de los Grupos de Interés- tengan un desempeño insatisfactorio. De éstas últimas, dos serán las consideradas **áreas prioritarias**.
- **Priorización de las áreas seleccionadas según criterios de impacto y factibilidad:** cada participante evalúa los ámbitos prioritarios. Ver cuadros en Anexo N° 12, pág. 91.

---

\* En caso que no exista consenso en el grupo respecto de las dos áreas prioritarias, es importante refrendar los resultados con el grupo de las 5 PYMES más la empresa Madrina, a través de la realización del Taller N° 4

## ► TALLER N°4

### AGENDA

- **Presentación y objetivos** (10 Minutos)
- **Metodología de diagnóstico** (5 minutos)
- **Resultados diagnóstico interno y externo** (60 minutos)
- **Receso** (15 minutos)
- **Conclusiones diagnóstico** (30 minutos)
- **Ejercicio N° 1: Análisis de FODA de RSE** (30 minutos)
- **Plenaria de Ejercicio N° 1** (30 minutos)
- **Próximos casos** (15 minutos)
- **Evaluación del taller** (30 minutos)

### METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

Los cuadros de apoyo para el desarrollo de los temas Metodología de Diagnóstico y Resultados de diagnóstico interno y externo son los utilizados en los Talleres 1, 2 y 3.

### CONCLUSIONES DIAGNÓSTICO

RESUMEN DE ACCIONES PRIORITARIAS DEL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO	
Acciones	Prioridad
	Corto plazo
	Mediano plazo
	Largo plazo



### PRIORIZACIÓN DE ÁREAS

Ver cuadros en Taller N° 4, Anexo N° 12, pág. 91.



## EJERCICIO N° 1

### Análisis de FODA de RSE

Se invita a los participantes a reflexionar sobre las Fortalezas y Debilidades de RSE.

El Anexo N° 12 contiene instrucciones sobre la dinámica de trabajo (pág. 91) y cuadros de apoyo sugeridos, para la realización de este Ejercicio (págs. 91 y 92).

#### CONCLUSIÓN

- Dos áreas prioritarias para el grupo

#### PRÓXIMOS PASOS

#### EVALUACION DEL TALLER

El Anexo N° 3 incluye una tabla con preguntas sobre los contenidos del Taller para ser respondidas por los participantes.

## ■ Informe de Diagnóstico

#### *Justificación y beneficios*

Permite integrar los resultados del análisis interno y externo y facilitar el proceso de toma de decisiones de la empresa sobre las acciones de mejora más convenientes.

#### *Descripción*

El Facilitador resume las conclusiones de los análisis realizados y los ámbitos prioritarios de intervención seleccionados.

#### *Objetivo*

Integrar los resultados de los análisis interno y externo realizados, en un solo informe.

#### *Productos esperados*

**Informe de diagnóstico RSE** de la empresa, compuesto por las conclusiones obtenidas de la combinación de los resultados de tres análisis: interno, de Grupos de Interés y benchmarking. El resumen del diagnóstico indicará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas y **la selección de las dos áreas en las que la empresa debe centrar o focalizar sus esfuerzos de mejora.**

#### *Participantes*

Este proceso es realizado por el Facilitador.

#### *Actividades*

El Facilitador realiza las siguientes acciones:

1. **Resumen de los resultados del diagnóstico:** Resume los resultados parciales de cada etapa del diagnóstico
2. **Entrega del informe final:** Confirma fecha y hora de la reunión con el ejecutivo de cada PYME para entregar los resultados del informe final de diagnóstico.
3. **Entrega de Informe a la Empresa Madrina:** Entrega un informe a la Empresa Madrina especificando las dos áreas seleccionadas sobre las que se desarrollarán los Talleres Temáticos, justificando el motivo de dicha selección.
  - El Anexo N° 10 (pág. 89) ofrece un índice de contenidos del Informe de Diagnóstico



## FORMACIÓN (TALLERES TEMÁTICOS)

### Formación en las áreas prioritarias

#### *Justificación y beneficios*

La RSE se reduciría a pura teoría si sus principios no fueran integrados en las decisiones y operaciones diarias de la empresa a través del proceso de implementación. Ello requiere que el personal reciba la formación y herramientas necesarias para poder incorporar las oportunidades de mejora identificadas en la fase anterior.

#### *Descripción*

La Empresa Madrina en conjunto con el Facilitador selecciona al instructor/capacitador/docente más idóneo para desarrollar el programa de formación en las dos áreas de RSE identificadas como prioritarias.

#### *Objetivo*

Entregar conceptos y herramientas prácticas de aplicación a las PYMES en las áreas prioritarias de RSE seleccionadas.

#### *Productos esperados*

Curso de formación en las áreas de RSE prioritarias seleccionadas.

#### *Participantes*

Este proceso es realizado por el instructor contratado, con la participación activa del Facilitador que ha dirigido el proceso de diagnóstico, la Empresa Madrina y las PYMES participantes. Al respecto, es importante señalar que es deseable la participación de al menos dos personas de cada PYME o en caso que esto no sea factible, el participante se debe comprometer a asistir a todas las sesiones para no afectar su proceso de aprendizaje.

#### *Consideraciones*

1. El Facilitador debe entregar la información del diagnóstico al instructor para que pueda adaptar los contenidos a la realidad de las PYMES.
2. El instructor elabora el programa de formación considerando entre 16 y 20 horas para cada área seleccionada, distribuidas de la forma que mejor convenga a las PYMES.
3. El Facilitador, en colaboración con la Empresa Madrina, debe procurar la infraestructura necesaria para la adecuada realización del curso, con un formato de instalaciones que facilite el diálogo y la participación. Se sugiere de preferencia la organización circular de las mesas de trabajo o bien la disposición en torno a una mesa de tamaño suficiente para la cantidad de asistentes
4. El instructor debe finalizar el curso con la identificación de acciones prioritarias a implementar en cada PYME.
5. Se debe aplicar un instrumento de evaluación del curso a efectos de conocer la retroalimentación de los participantes y concluir con la entrega de certificados de participación para cada PYME.



### *Instrumentos de apoyo*

- Programas tipo por cada área de RSE del Manual de Autoevaluación de DERES, con los tópicos mínimos a abordar en estos cursos.
- Anexo N° 13, págs. 93 a 97 (Talleres Temáticos):
  - Valores y Principios Éticos
  - Calidad de Vida Laboral
  - Apoyo a la Comunidad
  - Protección del Medio Ambiente
  - Marketing Responsable



# IMPLEMENTACIÓN

## Implementación de las acciones prioritarias de RSE

### *Justificación y beneficios*

Permite integrar las acciones prioritarias de RSE en las operaciones diarias de la empresa, clarifica las responsabilidades, facilita la ejecución y el control de actividades.

### *Descripción*

Consiste en establecer un Plan de Acción con el fin de implementar las acciones prioritarias de RSE en la PYME. Para ello, el ejecutivo de la PYME en colaboración con el Facilitador selecciona los objetivos específicos a alcanzar a corto plazo (2 o 3 objetivos, a lo sumo) que constituyen los Programas emblemáticos anuales de la empresa, y establece, para cada objetivo, las actividades a ejecutar, los plazos de ejecución, los indicadores de avance y medición y los recursos humanos y financieros requeridos. La suma de estos programas constituye el Plan de Acción RSE de la empresa.

### *Objetivo*

Establecer los objetivos y metas a alcanzar en el campo de la RSE, programar las actividades necesarias para alcanzarlos, asignar plazos de ejecución, recursos humanos y financieros.

### *Productos esperados*

- Plan de Acción de RSE que incluya objetivos y metas a alcanzar, cronograma, recursos humanos y financieros asignados y sistema de seguimiento (indicadores).
- Al menos un informe de avance intermedio, en el período de ejecución definido.

### *Participantes*

Este proceso es realizado por el ejecutivo de cada PYME con el asesoramiento del Facilitador.

### *Actividades*

**1. Establecimiento de objetivos y metas específicos:** El ejecutivo, en colaboración con el Facilitador:

- establece los objetivos de RSE de la empresa
- establece para cada objetivo metas específicas y cuantificables que faciliten la concreción del objetivo a alcanzar, su seguimiento y verificabilidad de concreción
- establece para cada objetivo un indicador que permita evaluar el impacto en su empresa.

**2. Elaboración del Plan de Acción de RSE**

La persona encargada de la ejecución del Plan de Acción de RSE en la PYME en colaboración con el Facilitador:

- elabora el Plan de Acción de RSE mediante la preparación de una ficha de proyecto para cada actuación de mejora prioritaria asociada a cada objetivo, utilizando el formulario “Plan de actuación RSE”. La ficha contiene información sobre la persona responsable de su ejecución, la fecha de inicio, de finalización y los recursos económicos o técnicos asignados.





- selecciona los indicadores de seguimiento para cada objetivo y establece las fechas de seguimiento.
- informa de sus responsabilidades a los encargados de implantar las acciones de mejora y si fuera necesario, revisa y ajusta junto a ellos la información de las fichas de proyecto.

**3. Informe a la Empresa Madrina:** el Facilitador entregará un informe a la Empresa Madrina, describiendo el Plan de Acción definido por cada PYME, la justificación de dicha selección, los resultados esperados, el tiempo estimado de ejecución y los indicadores establecidos para su medición.

A lo largo de esta etapa, el Facilitador asesora al ejecutivo de cada PYME para la selección de los objetivos sobre la base del diagnóstico inicial y le proporciona algunos ejemplos relevantes para su sector e información sobre mejores prácticas disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.

También revisa el Plan de Acción de RSE y los indicadores propuestos por la empresa.

Es importante que se asegure de que el plan sea realista, adaptado a las capacidades de la empresa y se centre en acciones de alto impacto que permitan involucrar y motivar al personal, incentivando su participación.

#### *Instrumentos de apoyo*

- Anexo N° 14 (pág. 98) “Plan de Acción de RSE”



# EVALUACIÓN

## Evaluación por la Gerencia

### *Justificación y beneficios*

La evaluación es una de las principales responsabilidades del ejecutivo de cada PYME, ya que permite asegurar el cumplimiento del Plan de Acción de RSE. Además, incorpora un enfoque de aprendizaje en la organización, que repercute favorablemente sobre la calidad de su gestión y acelera el proceso de mejora.

### *Descripción*

El ejecutivo de cada PYME analiza la eficacia y eficiencia del Plan de Acción de RSE, en términos del cumplimiento del programa de trabajo y los recursos utilizados. Para ello utiliza como base los resultados de los informes de seguimiento y medición. Este proceso se realiza anualmente, generalmente al final del ejercicio. Se debe complementar con la aplicación del Manual de Autoevaluación de DERES para evaluar los avances de la empresa en todas las áreas de RSE.

### *Objetivo*

Asegurar la eficacia y la adecuación del Plan de Acción de RSE a las necesidades de la empresa.

### *Productos esperados*

Evaluación del Plan de Acción de RSE y aplicación del Manual de Autoevaluación de DERES.

### *Participantes*

Este proceso es realizado por el ejecutivo de cada PYME, en colaboración con el encargado del Plan de Acción de RSE, si lo hubiere.

### *Actividades*

1. El ejecutivo de cada PYME evalúa el Plan de Acción de RSE y responde nuevamente el Manual de Autoevaluación de DERES.
2. Compara los resultados obtenidos en el Manual de Autoevaluación con los resultados del diagnóstico interno, evalúa los avances e identifica nuevas oportunidades de mejora.

### *Instrumentos de apoyo*

- Manual de Autoevaluación de DERES (disponible en sitio web).
- Plan de Acción RSE (Anexo N° 14, pag. 98).



# AJUSTES Y MEJORAS

## *Justificación y beneficios*

El proceso de mejora continua, permite actualizar objetivos y metas, para asegurar el correcto funcionamiento del Plan de Acción de RSE.

## *Descripción*

El ejecutivo de cada PYME identifica, planifica e implanta las mejoras necesarias detectadas durante la revisión del Plan de Acción de RSE y en la evaluación de la segunda aplicación del Manual de Autoevaluación de DERES.

## *Objetivo*

Modificar los elementos del Plan de Acción de RSE que no cumplan adecuadamente su función o introducir nuevos elementos cuando se considere necesario.

## *Productos esperados*

Plan de Acción de RSE con oportunidades de mejoras incorporadas.

## *Participantes*

Este proceso es realizado por el ejecutivo de cada PYME, en colaboración con el encargado del Plan de Acción de RSE, si lo hubiere.

## *Actividades*

1. El ejecutivo de cada PYME actualiza los objetivos y metas del Plan de Acción de RSE que hayan sido fijados el año anterior, y si el informe de revisión lo recomienda, modifica los elementos que deban mejorarse.
2. Planifica las actividades necesarias para realizar las modificaciones acordadas y asigna una persona responsable para su implementación y una fecha para comprobar que la implementación ha sido completada y cuál ha sido su efectividad.
3. Comunica las decisiones tomadas y modificaciones de objetivos al personal, para su conocimiento y acción.
4. Da seguimiento en la fecha prevista a la implementación de las modificaciones acordadas.
5. Compila las lecciones aprendidas y las comparte con el grupo (otras PYMES y Empresa Madrina).



# EMPRESAS MADRINAS PARTICIPANTES

# EMPRESAS MADRINAS PARTICIPANTES



**EMPRESA:** ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE COMBUSTIBLES ALCOHOL Y PÓRTLAND

## DESCRIPCIÓN:

ANCAP nació como Ente Industrial del Estado el 15 de octubre de 1931.

En la actualidad, es la empresa de energía de propiedad estatal líder en el mercado uruguayo de combustibles, con fuerte participación en los rubros de cemento pórtland, alcoholes, lubricantes y también en el desarrollo de biocombustibles.

La principal razón de ser de ANCAP son los uruguayos, directos beneficiarios de la calidad de los productos y la eficiencia de la gestión. Esto convierte a la empresa en un agente movilizador de la economía, con vocación de proyección regional e internacional.

## MISIÓN:

Asegurar al país el abastecimiento de nuestros productos energéticos y proveer cementos portland y alcoholes, todo ello conforme a estándares regionales de calidad y a las necesidades de los clientes/usuarios.

Estamos orientados al mejoramiento continuo de la eficiencia y competitividad, propiciamos el desarrollo integral y la participación del personal, actuamos con responsabilidad social y ambiental y estamos comprometidos con la confianza que genera nuestra empresa.

## VISIÓN:

Ser una empresa integrada de energía de propiedad estatal, líder en el mercado uruguayo de combustibles y lubricantes, de cementos portland y en el desarrollo de los biocombustibles; con vocación regional, con enfoque en el cliente/ usuario y la generación de valor, ambiental y socialmente responsable, y que contribuye al desarrollo productivo y social del país.

## VALORES Y PRINCIPIOS:

Integridad y respeto, Transparencia, Honestidad, Responsabilidad, Eficiencia y Eficacia, Desarrollo Integral del Personal, Compromiso con la seguridad, la salud y la preservación del medio ambiente.

Nuestros valores y principios Institucionales nos caracterizan como Servidores Públicos y son los que guían nuestras actitudes y conductas, constituyendo la base fundamental de todas nuestras acciones y decisiones en el quehacer de la empresa.



## PROGRAMAS Y ENFOQUES DE RSE:

El Plan de RSE incluye un programa de sensibilización, motivación y capacitación permanente que procura abarcar a toda la organización y su Cadena de Valor.

ANCAP cuenta con un Departamento de Responsabilidad Social en la Gerencia de Relaciones Institucionales y Comunidad dependiente del Directorio, que proyecta una visión corporativa de sus políticas en coordinación con todas las empresas del Grupo, y Referentes RSE en todas las divisiones y plantas de la empresa, con la participación activa del Sindicato (Federación ANCAP).

El enfoque de RSE implica trabajar en todas las dimensiones en forma simultánea, por considerarlas igualmente importantes.

En el ámbito interno, se cuenta con áreas a través de las cuales se desarrollan programas de capacitación continua, de calidad de vida laboral, de equilibrio trabajo-familia-entretenimiento, en coordinación con el Sindicato y que alcanzan también a los colaboradores dependientes de empresas contratadas. Destacamos la promoción de las actividades culturales.

A través de la participación en el Grupo de RSE de Empresas Públicas, Asesor de la Mesa de Presidentes de la REP (Red de Empresas Públicas) se coordinaron actividades con la Junta Nacional de Drogas que permitieron la firma de un Convenio con ONUDD-SESI para la implementación del Programa de Prevención del Uso de Drogas en el Trabajo y la Familia.

Asimismo, se está trabajando con el Instituto Nacional de las Mujeres en la implementación del programa “Calidad con Equidad” en procura de la equidad de género, igualdad de oportunidades y no discriminación.

En la dimensión ambiental, ANCAP cuenta con una Gerencia de Medio Ambiente y ha establecido como objetivo fundamental de su política “Orientar los planes, programas, actividades y operaciones de la empresa en todas sus etapas por las mejores prácticas disponibles, en materia de conservación y protección ambiental”. Se destaca como proyecto importante el de la Planta de Desulfurización.

En Marketing Responsable se han desarrollado nuevos medios de contacto, entre otros, el Servicio de Atención al Cliente, Página Web y Encuestas de satisfacción por negocio.

En Apoyo a la Comunidad se han realizado convenios con varios Ministerios y Organismos de Enseñanza, procurando la canalización del apoyo a través de las instituciones especializadas.

También se han programado acciones directas y un Proyecto a implementar en las comunidades cercanas dirigido prioritariamente a atender la situación de jóvenes y adolescentes.

## RELACIÓN CON LA CADENA DE VALOR:

Destacamos en este aspecto que los referentes RSE de las empresas vinculadas han participado en distintas actividades de capacitación y aportado para la elaboración de la Misión y Visión de la RSE.

## PROYECTO DERES/BID:

La participación como una de las empresas madrinadas de este proyecto es una experiencia altamente destacable para el conocimiento y la difusión de la RSE en la empresa y en toda la Cadena de Valor. Consideramos que las PYMES participantes contribuirán en gran forma al crecimiento de la cultura de la Responsabilidad Social.





# GERDAU LAISA

**EMPRESA:** GERDAU LAISA S. A.

## DESCRIPCIÓN:

Gerdau Laisa es una empresa del sector siderúrgico uruguayo, que comenzó sus actividades en el año 1965. Somos productores de hierros redondos para la construcción (lisos, torsionados y conformados), de mallas electrosoldadas, de perfiles (ángulos y planchuelas), de hierros cortados y doblados y de palanquillas; comercializamos además clavos y alambres recocidos para la construcción y alambres galvanizados para el agro. Nuestra materia prima es la chatarra ferrosa, por lo que somos recicladores de toda la chatarra que se genera en el país, cumpliendo así un importante aporte con la preservación del medio ambiente.

En 1980 el Grupo Gerdau compra Siderúrgica Laisa y Alis fusionando las dos empresas en lo que hoy es Gerdau Laisa.

Como integrante del Grupo Gerdau, Gerdau Laisa comparte la misma misión y visión que el Grupo.

## MISIÓN:

“El Grupo Gerdau es una empresa enfocada en siderurgia, que busca satisfacer las necesidades de los clientes y crear valor para los accionistas, comprometida con la realización de las personas y con el desarrollo sostenible de la sociedad.”

## VISIÓN:

“Ser una empresa siderúrgica global, entre las más rentables del sector.”

## PROGRAMAS Y ENFOQUE DE RSE:

En el año 2004 Gerdau Laisa entiende que debe comenzar a gestionar el tema de la Responsabilidad Social Empresaria como un sistema de gestión. Crea el Macroproceso de Responsabilidad Social Empresaria dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y Mejora Continua de la empresa:



Nuestros programas de RSE están enfocados fundamentalmente a la transmisión de valores y a compartir sistemas de gestión, que consoliden las acciones emprendidas por personas o entidades que llevan adelante proyectos con los que estamos vinculados.

Trabajamos fuertemente con proyectos en la zona de influencia de la empresa, con fundaciones, con escuelas, con proyectos enfocados a la comunidad en general, a nuestros proveedores (chatarros) y a los colaboradores (funcionarios de la empresa).

Dentro de estos proyectos podemos destacar el programa “5S en la escuela”, las actividades de la “Fundación Tenis” que patrocinamos -que brinda la oportunidad a niños y adolescentes de bajos recursos de aprender tenis y contribuir así con la formación de principios y valores que los capaciten a integrarse plenamente en la sociedad- el apoyo a la “Fundación Porsaleu”, el proyecto de “huerta hidropónica” en la Cárcel de Mujeres y la construcción de una plaza y espacio recreativo para niños en situación de calle, en un terreno de nuestra propiedad en la calle Quevedo, conjuntamente con otras empresas de la zona y la I.M.M.

## PROYECTO DERES / BID

Invitados a participar como empresa “Madrina”, seleccionamos un grupo de proveedores que cumplieren los requisitos establecidos y como resultado de esta selección, cuatro empresas PYMES comenzaron a trabajar en conjunto con DERES y Gerdau Laisa para dar forma al proyecto.

Las empresas conformaron un equipo homogéneo y con una fuerte disposición a su propio desarrollo en RSE. Con problemáticas similares y un liderazgo inspirador en sus responsables, podemos afirmar que los proyectos individuales en los cuales se embarcaron, como parte del programa, han resultado en un gran suceso particular y se han reflejado en los servicios hacia sus clientes.

El aporte de estas experiencias hacia el proyecto DERES/BID/FOMIN ha agregado valor al mismo y se ha visto reflejado en el Manual que hoy estamos celebrando.

Como empresa “Madrina” agradecemos profundamente el cariño puesto en este proyecto, no sólo a los cuatro proveedores de este equipo sino además a todas las empresas PYMES participantes (muchas de ellas, además, proveedoras de Gerdau Laisa S.A.), que entendieron, como nosotros, que la Responsabilidad Social Empresaria es una herramienta de crecimiento y de desarrollo para nuestras organizaciones y para la sociedad toda.





#### EMPRESA:

IBM DEL URUGUAY S.A.

IBM está cumpliendo 70 años en el Uruguay y ha transitado durante los últimos 15 años por una profunda transformación pasando de ser una empresa de venta y distribución de productos de alta tecnología a una empresa de servicios. Para el éxito en este cambio de modelo de gestión, mucho más intensivo en recursos humanos calificados que el anterior, fueron fundamentales los pilares fundacionales de la compañía, sus valores, su forma de hacer negocios y su compromiso con la excelencia. Estas son características que identifican a los profesionales que trabajan en IBM; como suele decir su CEO: el mejor invento de IBM es “El IBMer”.

#### VISIÓN:

Ser la empresa más admirada, preferida en el mercado como proveedor de soluciones, reconocida por la calidad profesional y humana de su gente, por la excelencia de sus soluciones, de sus productos y de sus servicios y por su contribución a la sociedad como un ciudadano corporativo ejemplar.

#### MISIÓN:

Ayudar a nuestros Clientes a lograr sus objetivos empresariales, institucionales y personales, proporcionándoles soluciones (productos y servicios) en sistemas de información.

#### VALORES Y PRINCIPIOS:

- Dedicación y compromiso con el éxito del cliente
- Innovación que importa para IBM y el mundo
- Confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones

#### RELACIÓN CON LA CADENA DE VALOR:

Nuestra empresa considera a la Cadena de Valor como una capacidad diferenciadora estratégica, convencida de que la colaboración externa es un factor crítico de éxito empresarial. IBM cuenta con varios programas orientados a fomentar la excelencia en la gestión de sus asociados de negocio.

#### PROGRAMAS Y ENFOQUE DE RSE:

##### COMUNIDAD

Desde sus comienzos, IBM Uruguay ha demostrado un fuerte compromiso institucional en favor de la comunidad que se manifiesta a través de su aporte en áreas tales como la educación, la integración de personas con discapacidades, los campos científico, académico, cultural, económico y el medio ambiente. El desarrollo de la educación en todos sus niveles y la mejora en la calidad de vida de las personas con necesidades especiales, constituyen dos aspectos salientes de la estrategia de relacionamiento con la comunidad de la compañía.

##### PROGRAMAS:

- **On demand community:** Programa de Voluntariado, donde los empleados trabajan aportando sus conocimientos y aptitudes e IBM les proporciona nuevas herramientas y recursos.
- **Kidsmart:** acercamos la informática a jardines de infantes de aquellos sectores de la sociedad que menos posibilidades tienen de acceder a ella. Actualmente estamos en 63 jardines de todo el país.



- **World Community Grid (WCG):** Tiene como fin donar el tiempo ocioso de computadoras para buscar la cura de enfermedades como el Cáncer, el SIDA y profundizar nuestro conocimiento en genética, desastres naturales e investigaciones sobre el medio ambiente.
- **Reading Companion:** Ayudar a niños y adultos a mejorar sus habilidades en el aprendizaje del idioma inglés, utilizando tecnología IBM basada en el uso de la Web.
- **TryScience:** Kioscos multimedia instalados en instituciones educativas y museos conectados entre sí a través de una red mundial.
- **Accessibility Works (a-Works):** Es un programa orientado a facilitar el uso de la tecnología a personas que les resulta difícil ver una página Web, escribir con el teclado o utilizar el mouse.
- **Service Corps:** Programa de voluntariado “fuera de la oficina” ofrece a los empleados de IBM la oportunidad de desarrollar sus dotes de liderazgo, al prestar servicios comunitarios en países en vías de desarrollo en África, Asia, y Europa del Este.

## MEDIO AMBIENTE

- Proyecto Big Green

IBM invierte mil millones de dólares anuales con el fin de transformar el nivel de eficiencia energética en TI. Esta iniciativa denominada “Proyecto Big Green”, detalla un Plan de Acción para reducir el aumento en el consumo energético de los centros de cómputos y su impacto sobre el medioambiente.

Empleados

- Manager Feedback Program

Herramienta a través de la cual todos los empleados podrán brindar su opinión anónimamente sobre la gestión de sus gerentes. Y de esta manera ayudarlos a perfeccionar sus habilidades gerenciales y a superarse en su desempeño como profesionales.

- Mes del Bienestar

Se desarrollaron diferentes actividades relacionadas con el cuidado de uno mismo, con el objetivo de tomar conciencia de que nuestra salud es impostergable, ofreciendo diferentes programas de actividad física.

### ALGUNAS DE ELLAS:

- “Pausas activas de movimiento”, donde todos los días, durante 10/15 minutos se realizaba una secuencia de ejercicios especiales.
- El “Rincón de la Salud” donde uno se podía hacer un testeo cardiovascular y realizar un control oftalmológico.
- “Plan Toneladas” donde junto con un dietista se arma un plan de adelgazamiento y seguimiento. Al finalizar se suman los kilos perdidos por todos los empleados e IBM dona el doble del mismo en alimentos para organizaciones sin fines de lucro.
- “Respirando salud”, sesiones especiales de relajación y respiración.
- Torneos de Fútbol y Tennis.

## PROYECTO DERES/BID

En nuestro caso el grupo de empresas con las que trabajamos fueron tanto proveedores como asociados de negocio, que son parte vital en nuestra Cadena de Valor como canales de atención a los clientes.

Hasta el momento del proyecto DERES/BID todas las empresas con las que tenemos relación comercial cumplen con requisitos requeridos por IBM relativos a algunas áreas de RSE, como por ejemplo: las normas de conducta comercial para nuestros asociados y condiciones de empleo para nuestros proveedores. El proyecto nos abrió la posibilidad de compartir y ayudar a la comprensión de las razones subyacentes a esas condiciones contractuales que es la verdadera esencia de lo que consideramos un “ciudadano corporativo ejemplar”.

La oportunidad que brindó este proyecto fue la facilitación para que otras empresas de nuestra cadena pudiesen empezar o mejorar su camino de formalización de RSE como parte integral de su estrategia empresarial y a IBM la oportunidad para compartir más aún nuestra filosofía de empresa y por tanto un acercamiento empresarial más allá de la interacción comercial.

La experiencia ha sido fructífera, generándose nuevas ideas e inquietudes, que esperamos contribuyan al desarrollo sostenible para las empresas que hemos participado del proyecto.





EMPRESA: SUAT S.A.

Suat es una empresa de servicios médicos que, desde hace más de 17 años, brinda asistencia médica prehospitalaria, prácticamente en todo el Uruguay.

Suat extendió sus servicios de asistencia de emergencias y urgencias médicas, a través de diversas iniciativas:

- Instalación de bases de salida y policlínicas en diferentes barrios de Montevideo que posibilitan una rápida respuesta al llamado del afiliado.
- Integración de dos nuevas áreas de servicios:
  - Área de servicios complementarios a cargo de médicos de distintas especialidades, dirigida a la atención de personas con dolencias específicas o que buscan desarrollar prevención y hábitos de vida saludables.
  - Área de medicina empresarial que integra la medicina laboral, la higiene y seguridad en los sectores de la industria, la construcción y los servicios. Un equipo identifica los riesgos de planta, realiza exámenes pre-ocupacionales, seguimiento de funcionarios enfermos y emisión de carné de salud. También realiza estudios estadísticos sobre el ausentismo y sus causas.
- Creación de un centro de diagnóstico, con laboratorio propio, donde el usuario puede hacerse exámenes paraclínicos y consultas médicas.
- Seguro de viaje internacional para los afiliados.

En 1997 Suat se convirtió en la primera empresa de salud del Uruguay que obtuvo el Premio Nacional de Calidad, reconocimiento al desarrollo de la mejora continua de sus prestaciones.

## VALORES

Suat ha incorporado a la responsabilidad social como modelo para su gestión, como un valor en sí mismo. Como empresa de salud, prioriza el apoyo a la comunidad y el desarrollo de la calidad de vida de sus trabajadores, lo que incluye un buen entorno laboral.

**Algunos programas comunitarios desarrollados en los últimos años**



1) *Programa de la Presidencia de la República*

Este programa busca orientar y enseñar a jóvenes y adolescentes de instituciones públicas y privadas de Uruguay a ocupar su tiempo libre de forma sana. Suat brinda la cobertura de los eventos deportivos, además de la instrucción gratuita en las técnicas de Reanimación Cardio Pulmonar Básica a la población.

2) *“Apoyando a la Cultura Uruguaya”*

A través de esta campaña, Suat auspicia eventos musicales y exposiciones de variado espectro relacionados a la cultura nacional. El programa incluye la divulgación de libros de autores nacionales con más de 35.000 volúmenes editados y distribuidos gratuitamente en bibliotecas públicas, escuelas, liceos, representaciones diplomáticas y entre afiliados de Suat.

3) *Programa de Prevención del Cáncer de Cuello de Utero “Dr. Enrique Pouey”*

Desde 2005, mediante la firma de un acuerdo de cooperación con la Comisión Honoraria de la Lucha contra el Cáncer, Suat ofrece sin costo, tanto a mujeres socias como no socias, cuatro de sus policlínicos para la detección precoz del cáncer, a través del examen Papanicolau (PAP). Los costos son responsabilidad de Suat. Entre 2005 y 2007, 13.445 mujeres se han realizado en forma gratuita su PAP en los locales de Suat; el 77 % no eran socias.

4) *Cobertura de Emergencia Móvil para los lesionados en accidentes de tránsito*

En 2004 Suat firmó un acuerdo con el Ministerio del Interior, SEMM y UCM para brindar cobertura de emergencia móvil a los lesionados en accidentes de tránsito en Montevideo y Ciudad de la Costa. “Este servicio brinda su apoyo a la Emergencia Policial 911. Más de 4.000 personas por año han recibido asistencia gratuita dentro del ámbito de este acuerdo, que tampoco tiene costo para la sociedad.”

## PROYECTO DERES / BID

Comenzamos a trabajar a principio del 2007 con los representantes de cuatro empresas de nuestra cadena de valor y el coordinador designado por DERES. La difusión del conocimiento y eventual implementación de la RSE fue un desafío. Tanto nosotros como Empresa Madrina, como las PYMES integrantes de nuestra cadena de valor, tomamos conciencia de la dificultad de llegar a todos. En estas empresas de servicios se trabaja muchas horas, y en forma descentralizada. Si bien implementar las reuniones y darles continuidad no fue sencillo, con un acertado consenso, con firmeza y liderazgo logramos zanjar el tema. Este último aspecto fue fundamental para el cumplimiento del programa. El liderazgo inicial surgió desde Suat en consonancia con el coordinador, pero a medida que avanzamos en los talleres, vimos surgir líderes de las propias PYMES, elemento que consideramos clave para el éxito del proyecto.

Los temas y la dinámica de los talleres fueron muy aprovechables para todos. Fue una buena decisión tratar dos aspectos de la RSE elegidos entre los participantes. Hemos transitado con éxito una parte de este ambicioso proyecto. La instrumentación de acciones en RSE dentro de las PYMES integrantes de nuestra cadena de valor es la fase en curso, seguramente la más difícil y la que en nuestro caso muestra niveles de avance dispares.





EMPRESA: GRALADO S.A. - TRES CRUCES

#### DESCRIPCIÓN:

Tres Cruces es la Terminal de Ómnibus de Montevideo para el transporte nacional de corta, media y larga distancia e internacional. Cuenta además con un sector de receptoría y entrega de Encomiendas y un Shopping Center.

La actividad principal de su administración es brindar el mejor servicio para los usuarios, mantener en óptimo funcionamiento la Terminal de Ómnibus y maximizar el atractivo del centro de compras.

Para ello ofrece prestaciones útiles para los pasajeros, mantiene las instalaciones en perfectas condiciones, compone una interesante mezcla comercial y desarrolla acciones de marketing que agraden a sus clientes.

Emplea en forma directa a 230 personas de las casi 2.000 que trabajan en el complejo.

#### VISIÓN:

Mantener a Tres Cruces como un orgullo para nuestro país, generando una excelente rentabilidad para el emprendimiento.

#### MISIÓN:

Brindar excelentes servicios a los usuarios y clientes a costos adecuados. Contar con una completa mezcla comercial y con estrategias de marketing que maximicen las ventas de los locales comerciales. Mejorar la rentabilidad del emprendimiento.

#### MISIÓN EXPANDIDA:

**Frente al Usuario:** Ser un lugar limpio, seguro y con buen nivel de mantenimiento, que permita llegar o salir de Montevideo con la máxima comodidad y puntualidad, ofreciendo todos los servicios y productos que éste requiera.

**Frente al Cliente:** Ofrecerle todo lo que necesite a precios razonables, efectuando promociones que lo atraigan e incentiven su consumo, logrando que Tres Cruces sea su lugar habitual de compra.

**Frente al Comerciante:** Ser un lugar donde el comerciante pueda maximizar sus ventas y desarrollar un buen trabajo de equipo con la Administración, logrando una buena comunicación entre todas las partes.

**Frente a los Transportistas:** Hacer más eficiente la operación de las empresas de transporte y ser una base para el correcto desarrollo del transporte carretero nacional, a un costo aceptable.

**Frente a los Accionistas:** Lograr una excelente rentabilidad para GRALADO S.A. que conviva con una proyección de la empresa en el largo plazo, permitiendo así maximizar el valor de sus acciones y, a su vez, distribuir dividendos acordes a las inversiones realizadas y al riesgo asumido.



**Frente a nuestro Personal:** Constituir un lugar de trabajo agradable, que asegure la permanencia en sus cargos al personal, con remuneraciones adecuadas que permitan el desarrollo personal y profesional de cada uno de nosotros, generando un buen espíritu de equipo.

**Frente a nuestros Proveedores:** Construir una relación de largo plazo de manera que exista una adecuada sintonía con nuestra forma de trabajo. Colaborar con los proveedores a los efectos de fortalecer la Cadena de Valor. Cumplir en tiempo y forma con nuestras obligaciones para con ellos.

**Frente a la Sociedad:** Ser la gran Terminal de Ómnibus de Transporte carretero de nuestro país, complementada por un Shopping que sirva adecuadamente a sus usuarios y visitantes. Ser un referente para nuestra sociedad por el desarrollo de un programa de responsabilidad social empresarial que devuelva a la sociedad parte de lo que de ella recibimos.

**Frente a Autoridades Nacionales:** Cumplir con todo lo previsto en los Contratos de Concesión de Obra Pública y de Usufructo, pagar todas las obligaciones fiscales que correspondan y transformarse en un ejemplo en nuestra sociedad por el cumplimiento de sus obligaciones y la defensa de la formalidad.

## PROGRAMAS Y ENFOQUE DE RSE:

La Memoria anual presentada en 2007 incluyó el tercer balance social consecutivo. En él se reportan las acciones vinculadas al concepto y su impacto en términos cuantitativos.

Desde su constitución, Tres Cruces integra a su gestión los principios básicos de una gestión socialmente responsable. Es por esto que en el desarrollo habitual de sus negocios pone especial énfasis en el desarrollo de las siguientes áreas de trabajo.

- Valores y Principios Éticos
- Apoyo a la Comunidad
- Marketing Responsable
- Protección del Medio Ambiente
- Calidad de Vida Laboral

## RELACIÓN CON LA CADENA DE VALOR:

La misión expandida referida a nuestros proveedores se define así: “Construir una relación de largo plazo para generar una adecuada sintonía con nuestra forma de trabajo. Colaborar con los proveedores para fortalecer la Cadena de Valor. Cumplir en tiempo y forma con nuestras obligaciones para con ellos.”

Tres Cruces tiene como premisa cumplir con todas las condiciones acordadas con sus proveedores y que éstas resulten de un intercambio justo y transparente. Mantiene una “fidelidad” promedio de 10 años con sus casi 300 proveedores.

## PROYECTO DERES/BID:

El proyecto resultó una excelente oportunidad para fortalecer el ya estrecho vínculo con los proveedores participantes y a su vez para promover la RSE en la Cadena de Valor.

Los diferentes talleres se desarrollaron en intensas jornadas de trabajo durante dos días a la semana. Comenzaron en noviembre de 2006 y culminaron en agosto de 2007. Las temáticas desarrolladas en dichos talleres fueron elegidas dentro de una lista más amplia por los propios participantes. Finalmente se optó por las siguientes: Introducción a los principales conceptos de RSE, Calidad de Vida Laboral, Marketing Responsable y Ética Corporativa.

El desarrollo de estos talleres contó con la presencia de los directores de las PYMES invitadas. El proyecto permitió la implementación de al menos dos Acciones de RSE por cada empresa. Asimismo permitió entender a fondo las diferentes culturas de las empresas participantes y abrió un panorama completamente nuevo para varias de ellas en lo que refiere al enfoque de su gestión.





## GLOSARIO

**Análisis FODA:** herramienta de análisis estratégico que permite identificar las Fortalezas y Debilidades de la empresa así como también las Oportunidades y Amenazas de su entorno.

**Cadena de Valor:** la Cadena de Valor fue descrita y popularizada por Michael E. Porter y categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Incluye actividades vinculadas a la creación física del producto y a las relacionadas con su venta y post-venta (logística, producción, ventas, marketing, etc.), infraestructura, gestión de recursos humanos y compras, entre otros. El concepto se ha extendido incorporando a las cadenas de suministro, distribución y clientes. El análisis de la Cadena de Valor es una herramienta estratégica que permite generar una ventaja competitiva.

**Aspecto medioambiental:** elemento de una actividad empresarial que puede provocar cambios (impactos) sobre el medio ambiente. Los aspectos medioambientales se clasifican en función del medio sobre el que recae el impacto: aire, atmósfera, agua, suelo y recursos naturales, entre otros.

**Aspectos significativos:** aquel aspecto ambiental o social de las actividades de la empresa cuya magnitud de impacto cumple los criterios de valoración propuestos por la empresa o por un estándar, para que sea considerado significativo. Los aspectos significativos sirven de base para establecer los objetivos y metas.

**Auditoria:** proceso mediante el cual se verifica el cumplimiento de una cierta norma o estándar que puede ser de calidad, medioambiental, social, etc. La culminación de este proceso puede ser una certificación conforme a una norma, por ejemplo ISO 9001 e ISO 14000. La tendencia es que en las auditorias de responsabilidad social se integren aspectos de calidad, estándares medioambientales y estándares sociales.

**Benchmarking:** comparación de los sistemas, procesos, resultados o buenas prácticas de una empresa con los de otras empresas del mismo sector o de otros sectores. Permite conocer tendencias y/o identificar oportunidades de mejora.

**Certificación:** proceso mediante el cual tras verificar el cumplimiento de una cierta norma o estándar que puede ser de calidad, medioambiental, social, etc. una entidad oficialmente reconocida para ello emite un certificado de cumplimiento.

**Código de Conducta:** declaración formal de los principios éticos de una empresa y de sus normas de actuación con las partes interesadas que deben ser aplicadas en todas sus operaciones. Al contrario de las obligaciones legales, los Códigos de Conducta son voluntarios, adoptados como parte del compromiso de responsabilidad social de la empresa. Los Códigos de Conducta pretenden ofrecer una guía a los directivos y empleados, para abordar los dilemas que surgen en el día a día cuando la toma de decisiones morales tiene implicaciones económicas. Muchas empresas han comenzado a ampliar el espectro de sus Códigos a su cadena de abastecimiento.

**Desarrollo sustentable:** fue definido por primera vez por la Comisión Brundlandt en 1987, como el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Se trata de un desarrollo que pretende equilibrar los impactos sociales, económicos y ambientales del crecimiento económico.

**Diálogo con los Grupos de Interés:** también es llamado “stakeholder engagement” y es el proceso a través del cual una empresa consulta a sus Grupos de Interés para conocer sus expectativas e incorporarlas a sus estrategias y planes de RSE.

**Ecoeficiencia:** modelo de gestión en el que el medio ambiente adquiere un papel protagónico en el proceso productivo, a través de acciones que reducen el impacto ambiental de la actividad empresarial. En términos generales, la ecoeficiencia se alcanza a través de dos mecanismos: minimizar el uso de recursos naturales y materias primas y minimizar la generación de residuos, emisiones y vertidos.



**Externalidades:** los impactos de un proceso que no son asumidos como costos internos por el responsable del proceso, sino que son asumidos por el conjunto de la sociedad. Como resultado de las externalidades, un proceso productivo contaminante puede generar productos más baratos ya que no incorporan el costo medioambiental de su impacto sobre el entorno, mientras que los productos ecoeficientes que han requerido una inversión mayor en tecnologías no contaminantes, pueden no ser competitivos ya que sí incorporan el mayor coste de asegurar la protección ambiental.

**Estándar:** patrón de referencia que permite evaluar el nivel en que se encuentran los sistemas de gestión y las prácticas de la empresa. En este caso es el resultado de combinar los requisitos y prácticas recomendadas por los estándares, normas, directrices, etc. más relevantes en el ámbito de RSE en función de nuestro sector, tamaño, estrategia empresarial y requisitos de nuestros clientes.

**Estrategia:** lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

**Gestión responsable de la cadena de aprovisionamiento:** aquella que identifica y controla los impactos económicos, sociales y ambientales de las prácticas de aprovisionamiento de una empresa. Para ello se actúa en dos frentes: a) asegurando que las prácticas hacia los proveedores sean éticas, mediante el establecimiento y cumplimiento de un Código de Conducta interno que evite las condiciones contractuales abusivas, b) asegurando que se seleccionen aquellos proveedores que controlan y gestionan sus impactos sociales y ambientales, mediante el escrutinio de los mismos a través de criterios de evaluación y selección basados en el cumplimiento de requisitos sociales y ambientales.

**Grupo de Interés:** ver “stakeholder”

**Innovación:** transformación de una idea en un producto (bien o servicio) o en un proceso operativo nuevo o mejorado. Si el conocimiento del entorno es una de las bases de la innovación, el conocimiento de las expectativas de los Grupos de Interés puede ser un insumo importante en el proceso de innovación empresarial.

**Inventario RSE:** conjunto de políticas, prácticas, programas, indicadores, etc. existentes en la empresa con una dimensión de RSE.

**Inversión Socialmente Responsable (ISR):** inversión que integra consideraciones sociales y ambientales en su proceso de decisión. La ISR integra las necesidades de los inversores y su impacto sobre la sociedad.

**ISO 14001:** norma internacional certificable. Sirve de base para la implementación de un sistema de gestión medioambiental enfocado a controlar y minimizar el impacto medioambiental de una empresa.

**ISO 9001:** norma internacional certificable. Sirve de base para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, enfocado a la satisfacción del cliente.

**Memoria de sustentabilidad:** informe elaborado por las empresas para dar a conocer los resultados de la gestión de su negocio en el ámbito económico, social y ambiental. Incluye información sobre sus actividades y sus impactos en los tres ámbitos, durante el periodo cubierto por el informe. Es una herramienta de transparencia informativa, con la que se pretende informar y comunicar a los Grupos de Interés de la empresa sobre su impacto sobre empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente e incentivar el diálogo entre ambas partes. Generalmente cubren las siguientes áreas claves: principios éticos, mercado de productos y capitales, entorno laboral, derechos humanos, medioambiente y comunidad. A diferencia de lo que sucede en el ámbito del diseño e implementación de sistemas de gestión RSE, en el ámbito de la comunicación sobre sustentabilidad, sí existe un estándar globalmente aceptado: el elaborado por la Global Reporting Initiative (GRI), que es admitido por empresas de todo tamaño y sector para la elaboración de sus informes.





**Plan de Acción:** actividades a desarrollar para lograr los objetivos establecidos por la gerencia. Indica también plazos (cronograma), recursos necesarios y responsables.

**Planificación estratégica:** análisis interno y externo de la organización orientado a identificar oportunidades de mejora y establecer objetivos y metas. Es la base para la elaboración de sus programas o Planes de Acción.

**Puntos de control:** aspectos de la gestión de la empresa sobre los que se va a basar el cumplimiento de un estándar, comparando con éste, las prácticas de la empresa y sus resultados.

**Registro:** evidencia de actividades desempeñadas por la empresa. Por ejemplo: formularios cumplimentados, actas, facturas, listados, informes, etc.

**Requisitos del cliente:** especificaciones que debe cumplir un producto o servicio para satisfacer lo solicitado por el cliente.

**Requisitos sociales y ambientales para proveedores y subcontratistas:** condiciones establecidas por una empresa, que deben cumplir aquellos que deseen ser seleccionados como proveedores y subcontratistas. Consisten en el cumplimiento de normas y Códigos de Conducta basados en los estándares laborales, humanitarios y ambientales básicos internacionales y locales.

**Responsable RSE:** persona designada por la empresa para gestionar y coordinar los temas relacionados con la responsabilidad social.

**Stakeholders:** Stakeholders o “Grupos de Interés”, son aquellas personas u organizaciones que son impactadas por las operaciones de la empresa y que a su vez, por sus acciones, pueden impactar a la misma. Dentro de los Stakeholders se incluye asimismo al Medio Ambiente (También se les conoce como “Partes Interesadas”).

**Ventajas competitivas:** características o atributos que posee un producto o un proceso productivo que confieren a una empresa cierta superioridad sobre sus competidores y le permite obtener beneficios que superan a la media de su sector. Porter identificó dos tipos de ventajas competitivas: bajo costo (ser más barato que la competencia) y diferenciación (distinguirse de la competencia a través de la calidad, servicio, confiabilidad, del prestigio de la marca, reputación, etc.).

**Verificación:** revisión por parte de terceros -independientes de los procesos y sistemas de una organización- con el objeto de asegurar el cumplimiento de ciertos estándares o normas. Por ejemplo, en el caso de informes de sustentabilidad, se trata de una revisión del mismo por terceras partes independientes que dan fe de que la información contenida en el informe es veraz y refleja la realidad de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

**Fundación Entorno (2004):** e+5: Programa de calificación ambiental de proveedores y subcontratistas (<http://www.emas5.com/index.asp>).

**OCDE (2000):** Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (<http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>).

**OCDE (2004):** Principios de la OCDE para la gobernanza empresarial (<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>).

**OIT:** Base de Datos Empresas e Iniciativas Sociales (BASI). Organización Internacional de Trabajo, Ginebra ([http://oracle02.ilo.org/dyn/basi/vpisearch.first?p\\_lang=sp](http://oracle02.ilo.org/dyn/basi/vpisearch.first?p_lang=sp)).

**OIT:** Convenios internacionales de protección de los derechos laborales ([www.ilo.org/ilolex/spanish/index.htm](http://www.ilo.org/ilolex/spanish/index.htm)).

**Pacto Mundial de Naciones Unidas (2002):** Principios del Pacto Mundial ([http://www.unglobalcompact.org/content/Public\\_Documents/spanish/spanish.pdf](http://www.unglobalcompact.org/content/Public_Documents/spanish/spanish.pdf)).

**SAI (2001):** Norma SA8000: Responsabilidad Social 8000 (<http://www.cepaa.org/Document%20Center/StandardSpanish2001.doc>).

**UNCHR:** Convenios internacionales de protección de los derechos humanos ([www.unhchr.ch/spanish/html/intlinst\\_sp.htm](http://www.unhchr.ch/spanish/html/intlinst_sp.htm)).

**Sustainability, IFC, Ethos (2002):** Crear valor: argumentos empresariales en favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes. Sustainability, IFC and DFID (<http://www.sustainability.com/developing-value>).

**World Economic Forum (2002):** Compilación de estudios sobre los argumentos empresariales (<http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Corporate+Citizenship+Initiative%5CThe+Business+Case+for+Corporate+Citizenship>).

**Acción Empresarial (2001):** Indicadores de responsabilidad social. Acción Empresarial. Santiago.

**CORFO (2002):** Manual de procesos diagnóstico FAT: versión agrícola, agroindustrial, industrial. Corporación de Fomento a la Producción. Santiago.

**Ethos (2003):** Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial. Ethos. Sao Paulo (<http://www.ethos.org.br>).

**Ethos (2003):** Indicadores Ethos-Sebrae de responsabilidad social empresarial para micro e pequeñas empresas. Ethos. Sao Paulo (<http://www.ethos.org.br>).

**Kaplan, R. y Norton, D. (2000):** Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones 2000. Madrid.

**Porter, M (1980):** Estrategia Competitiva. CECSA. México.

**Acción Empresarial (2002):** La empresa y la responsabilidad social: primeros pasos. Santiago (<http://www.accionrse.cl>).

**ACHS (2004):** Memoria Anual 2003. Balance social. Asociación Chilena de Seguridad. Santiago.

**DERES** (Manual de primeros pasos: Responsabilidad social empresaria. Montevideo (<http://www.deres.org.uy>).

**Empresa (2000):** Guía inicial de responsabilidad social empresaria (<http://www.empresa.org>).

**Ethos (2003):** Responsabilidad social empresarial para micro e pequeñas empresas: Paso a paso. Sao Paulo (<http://www.ethos.org.br>).





# ANEXOS



## TALLER N° 1

### EJERCICIO N° 1

**Qué esperan de las empresas uruguayas los clientes, los colaboradores, el estado, los proveedores y la comunidad**

**Analizar: pasado, presente y futuro**

#### DINÁMICA SUGERIDA

- Se conforman 5 grupos y cada grupo representa uno de los stakeholders mencionados.
- Se designa un encargado de grupo.
- Cada participante dispone de 10 minutos para responder las preguntas de las tablas de apoyo.
- Cada participante dispone de 2 minutos para exponer a su grupo.
- Cada grupo dispone de 20 minutos para obtener las conclusiones que se presentarán en el plenario. El encargado de grupo controla el tiempo, dirige el debate y elabora un cuadro resumen.
- Se presentan las conclusiones al plenario.

#### EXPLICACIÓN DEL EJERCICIO:

Los participantes deben ponerse en el lugar del stakeholder correspondiente para responder las expectativas que, a su juicio, dicho stakeholder tenía en el Pasado, las que tiene en el Presente y las que considera que tendrá en el Futuro.

Para completar el cuadro de “oportunidades”, los participantes deben ponerse en el lugar de la empresa.

Por ejemplo:

Si consideramos que con respecto al tema del Medioambiente el stakeholder “cliente” ha ido evolucionando en cuanto a sus expectativas y suponemos que en el futuro será mucho más exigente con respecto a este tema, como empresa ¿qué oportunidades podemos visualizar? ¿Cómo nos podemos anticipar a esas expectativas futuras?



## TABLAS DE APOYO

CRITERIO	pasado	presente	futuro	oportunidad
¿Qué espera el <b>cliente</b> respecto de los valores y principios éticos de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>cliente</b> respecto del ambiente de trabajo y empleo en las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>cliente</b> respecto del marketing responsable de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>cliente</b> respecto de la protección del medio ambiente de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>cliente</b> respecto del apoyo a la comunidad de las empresas uruguayas?				
Otro criterio que considere relevante para el <b>cliente</b>				

CRITERIO	pasado	presente	futuro	oportunidad
¿Qué espera el <b>colaborador</b> respecto de los valores y principios éticos de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>colaborador</b> respecto del ambiente de trabajo y empleo en las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>colaborador</b> respecto del marketing responsable de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>colaborador</b> respecto de la protección del medio ambiente de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>colaborador</b> respecto del apoyo a la comunidad de las empresas uruguayas?				
Otro criterio que considere relevante para el <b>colaborador</b>				



CRITERIO	pasado	presente	futuro	oportunidad
¿Qué espera el <b>Estado</b> respecto de los valores y principios éticos de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>Estado</b> respecto del ambiente de trabajo y empleo en las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>Estado</b> respecto del marketing responsable de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>Estado</b> respecto de la protección del medio ambiente de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>Estado</b> respecto del apoyo a la comunidad de las empresas uruguayas?				
Otro criterio que considere relevante para el <b>Estado</b>				

CRITERIO	pasado	presente	futuro	oportunidad
¿Qué espera el <b>proveedor</b> respecto de los valores y principios éticos de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>proveedor</b> respecto del ambiente de trabajo y empleo en las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>proveedor</b> respecto del marketing responsable de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>proveedor</b> respecto de la protección del medio ambiente de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera el <b>proveedor</b> respecto del apoyo a la comunidad de las empresas uruguayas?				
Otro criterio que considere relevante para el <b>proveedor</b>				

CRITERIO	pasado	presente	futuro	oportunidad
¿Qué espera la <b>Comunidad</b> respecto de los valores y principios éticos de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera la <b>Comunidad</b> respecto del ambiente de trabajo y empleo en las empresas uruguayas?				
¿Qué espera la <b>Comunidad</b> respecto del marketing responsable de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera la <b>Comunidad</b> respecto de la protección del medio ambiente de las empresas uruguayas?				
¿Qué espera la <b>Comunidad</b> respecto del apoyo a la comunidad de las empresas uruguayas?				
Otro criterio que considere relevante para la <b>Comunidad</b>				



## TALLER N° 1

### EJERCICIO N° 2

#### Casos de negocios

#### DINÁMICA SUGERIDA:

- Se conforman 5 grupos
- Se designa un encargado de grupo
- Cada participante dispone de 10 minutos para responder las preguntas de la tabla de apoyo, en relación al caso que le fuera asignado
- Cada participante dispone de 2 minutos para exponer a su grupo
- Cada grupo dispone de 20 minutos para obtener las conclusiones que se presentarán en el plenario. El encargado de grupo controla el tiempo, dirige el debate y elabora un cuadro resumen
- Se presentan las conclusiones al plenario

#### TABLA DE APOYO

Preguntas para reflexionar sobre Casos de Negocios	
1. ¿Por qué cree que las empresas decidieron tomar esas decisiones?	
2. ¿Qué beneficios económicos, sociales y ambientales se derivan de este caso?	
3. ¿Quiénes son los beneficiarios?	
4. ¿Existen oportunidades similares en su empresa? ¿Han sido aprovechadas?	
5. ¿Cómo vendería un programa de esas características a su jefe? ¿Con qué argumentos?	
6. ¿Alguno de los participantes se ha visto involucrado en un caso similar? ¿Cómo ha reaccionado? ¿Cuáles han sido las consecuencias?	



## DISCUSIÓN CASOS DE NEGOCIOS

### CASO N° 1: Sostenibilidad en ACEGRASAS S.A. Manejo del Recurso Hídrico

#### Sector: Alimentos

Acegrasas S.A., es una empresa de alimentos establecida en Colombia en el año 1959. Se dedica principalmente a la fabricación y comercialización de aceites y grasas vegetales comestibles. Posee una moderna planta de procesamiento que cumple los más altos estándares de calidad. Sus ventas ascienden a 93 millones de dólares anuales y cuenta con 380 trabajadores en total.

En el año 1989, la compañía involucró la variable ambiental a su proceso productivo e identificó en el uso racional del agua una gran oportunidad de mejoramiento. En 1990 inició la medición y análisis de los consumos de agua en las diferentes áreas productivas (encontrando valores por encima de los recomendados) y el establecimiento de indicadores para cada una de ellas.

La compañía no contaba con una planta de tratamiento de aguas residuales, pero se tenía un sistema de trampas de grasas para recuperar el material graso de los efluentes industriales antes de verterlos. Se inició la caracterización de los efluentes en las diferentes áreas de la planta con el objeto de construir la planta de tratamiento de aguas residuales, que empezó a funcionar en el año de 1992. En 1993 con la creación del Ministerio del Medio Ambiente empezó a hacerse más estricta la normatividad ambiental y el control de las autoridades, lo cual ocasionó nuevas inversiones en la planta de tratamiento, seguimiento al control en el consumo de agua y la inclusión de la eco eficiencia como un factor muy importante para la selección de nuevos equipos y tecnologías.

Las razones principales que motivaron el cambio fueron dos: la necesidad de realizar un tratamiento a los efluentes industriales para garantizar el cumplimiento de las normas exigidas, y la reducción de costos tanto en el consumo como en su posterior tratamiento antes de hacer el vertido al alcantarillado.

Para la racionalización del consumo de agua, se analizaron los diferentes usos del agua y los volúmenes de consumo. Se revisaron los diferentes procesos para definir alternativas de ahorro en el consumo de agua. La medición inicial reportó un consumo de 4.98 m<sup>3</sup>/ton; la situación en cada planta productiva era diferente e independiente, no había un sistema permanente de medición y control de consumos de cada área, por lo cual se inició el seguimiento al consumo de agua por tonelada de producto final empacado.

Se establecieron indicadores en cada una de las áreas, relacionados con el volumen procesado, lo que permitió hacer un seguimiento comparativo de los consumos y determinar causas de altos consumos para corregirlas.

La modernización de procesos productivos, implementando tecnologías más eficientes es otro factor que ha contribuido a la reducción de los consumos de agua, pues se ha tenido en cuenta la ecoeficiencia como un factor importante en la evaluación para la selección de las nuevas plantas adquiridas por la compañía para ampliar su capacidad de producción.

En 1997, se estableció una estrategia de ahorro de agua fundamentada en una gran campaña educativa para todo el personal, con el objeto de modificar actitudes y buscar alternativas de ahorro.

De esta manera, el personal de la compañía adquirió la conciencia del manejo racional del agua y la cultura de la medición de los consumos para detectar anomalías. Se estableció como indicador de sostenibilidad el consumo de agua por tonelada de producto empacado, al cual se hace seguimiento permanente para lograr su mejoramiento continuo. Constantemente se revisan los procesos para estudiar alternativas que permitan aumentar la eficiencia en el uso de este recurso.

Por otro lado, la participación activa de los trabajadores en la cultura de ahorro se extendió a la comunidad ya que los trabajadores comenzaron a llevar el material distribuido a sus casas, contribuyendo con sus familias al ahorro y conservación del agua.

Con el trabajo realizado en el uso racional del agua se ha logrado disminuir los costos de producción, así como generar actitudes favorables para la conservación del medio ambiente. En total en el periodo se logró un ahorro de 1,9 millones de m<sup>3</sup> de agua, comparado con el consumo base de 1991. Esto equivale a 2.800.000 USD de ahorro en el periodo; con una inversión de 71.500 USD y una recuperación promedio de la inversión de 6,2 meses.

Caso extraído de: <http://www.sustainability.com/developing-value/SearchDetails-all.asp>





## Caso N° 2: Dogan Organic Products Industry and Trade Inc.

### Sector: Agricultura

Somos una empresa social y económicamente sostenible creada por Dogan Holding en Kelkit, una zona en vías de desarrollo situada en el noroeste de Turquía, con necesidades urgentes de ayuda económica, provocadas por la falta de industrias y de empleo; de aquí que sea una región afectada por la despoblación. A finales de 2001, empezamos a diseñar un plan para fundar una empresa viable y sostenible y nos dimos cuenta que allí se podía introducir la agricultura biológica.

Una de nuestras tareas principales en Dogan Organic Products es garantizar que la empresa involucre a la comunidad y así sus habitantes puedan contribuir a su propio bienestar y ser autosuficientes. Más allá de su naturaleza social inherente, la empresa demuestra su responsabilidad social a través de distintas acciones:

- asesorando a los agricultores locales sobre las técnicas de agricultura biológica, para que puedan ser autosuficientes y mejorar la sostenibilidad a largo plazo y reducir la emigración;
- colaborando continuamente con grupos locales y municipios y reuniéndose regularmente con ellos;
- estableciendo varios programas de formación para desarrollar la capacitación agrícola entre la población local;
- ofreciendo instrucción mediante el equipo de ingeniería agrícola;
- creando un centro avanzado de formación profesional en Kelkit a través de la colaboración de fundaciones; etc.

El objetivo de nuestra empresa es contribuir a que Kelkit y la zona en que se encuentra se conviertan en un importante centro de agricultura biológica, primero en Turquía y luego en Europa, para consolidar una economía local y aumentar el nivel de vida de la población autóctona. Esto podría invertir el flujo migratorio de la región y contribuir a mejorar la cohesión social. Esperamos contribuir al desarrollo del área para que pueda integrarse en la economía mundial.

Creemos haber generado oportunidades reales a varios niveles tanto para la empresa como para la comunidad local y esperamos contribuir a crear una economía regional dinámica. La empresa contribuye a mejorar la cohesión social y económica y tiene ventajas medioambientales gracias a la agricultura biológica, que evita o reduce en gran medida el uso de productos químicos como fertilizantes, aditivos, etc. De este modo, se mejora la reputación de la empresa; sobre todo, a escala local pero también a escala nacional.

La agricultura biológica ha generado un gran interés en los medios de comunicación. Prueba de ello son las noticias publicadas sobre Dogan Organic Products y la sociedad matriz Dogan Holding en los diarios locales y nacionales, y la retransmisión de la ceremonia de inauguración en dos canales de la televisión nacional.



### Caso 3: BHP Billiton Tintaya S.A.

#### Sector: Minería

BHP Billiton Tintaya es una empresa líder en producción de concentrado y cátodo de cobre, ubicada en la provincia Espinar. Orienta su trabajo bajo la idea de “Cero Daños, hoy y siempre”. Además, promueve el desarrollo sostenible de las comunidades de Espinar con la ejecución de proyectos y diálogo permanente.

La empresa considera que la responsabilidad social es básica para el éxito del negocio y para humanizar la gestión empresarial. Está comprometida con el desarrollo y crecimiento de sus trabajadores, las comunidades de su entorno y la provincia de Espinar.

Es conciente que la labor social del Estado debe ser complementada por el sector privado, por ello que sus acciones de RSE no son contribuciones aisladas sino que forman parte de un proceso estructurado dirigido a apoyar las verdaderas necesidades básicas de las comunidades y a mantener una relación armoniosa con los vecinos. Para BHP, el logro de estos objetivos sólo es posible con la participación activa de la población.

La gestión social de BHP Billiton Tintaya, incluye dos líneas de acción: una orientada a promover espacios de diálogo y concertación y otra dirigida a impulsar iniciativas para el desarrollo sostenible de la comunidad mediante diseño y ejecución de proyectos y programas relacionados con la salud, educación, desarrollo agropecuario, gestión empresarial y medio ambiente.

Entre sus proyectos emblemáticos destaca la Fundación Tintaya, una Asociación Civil privada sin fines de lucro, creada y financiada por la empresa, cuya finalidad es fortalecer, orientar y promover el desarrollo sostenible de las capacidades, habilidades y destrezas de los sectores sociales de pocos recursos en las comunidades campesinas adyacentes al centro minero.

También existe una mesa de diálogo que se instaló en el 2002 con representantes de la gerencia de la empresa, las comunidades y grupos de apoyo. Esta iniciativa surgió a raíz de las crecientes preocupaciones de las comunidades que se sentían afectadas por las operaciones mineras y sus políticas. Desde el año 2000, este descontento se hizo evidente gracias al apoyo que las comunidades recibieron de organizaciones locales y ONGs. Fue entonces que la Defensoría de Minería de Oxfam Australia promovió una reunión en la que participaron representantes de BHP Billiton Base Metals, BHP Billiton Tintaya, CONACAMI, CORECAMI-Cusco, Oxfam América, Cooperación y la Municipalidad de Espinar. En esta reunión se acordó iniciar el proceso de diálogo entre la empresa y cinco comunidades ubicadas en las cercanías de la mina.

La mesa de diálogo se definió como “un proceso cooperativo de diálogo y libre participación, abierto por diversos Grupos de Interés para encontrar soluciones a los problemas existentes y oportunidades de desarrollo en el área de influencia de las operaciones de la empresa. Se acordó que el proceso de diálogo comprendería tres etapas: generar confianza entre los participantes en la mesa; investigación, recopilación y análisis de la información relacionada con las quejas de las comunidades antes de preparar los informes y recomendaciones para la implementación de sus conclusiones; implementación de las conclusiones de las comisiones para atender las quejas y poner en práctica medidas para promover y mantener las buenas relaciones existentes y también el desarrollo sostenible.

Adicionalmente, se formaron cuatro comisiones de trabajo dentro de la mesa de diálogo:



- **Comisión de tierras:** para evaluar los reclamos legítimos de reubicación en las comunidades y determinar la mejor forma de ayudarlas a reubicarse o a desarrollar opciones alternativas. Desde el inicio esta comisión acordó que sólo se podría adoptar este tipo de medidas cuando exista consenso entre los miembros de la comunidad para evitar problemas potenciales, lo cual ha generado mayor confianza entre la empresa y las comunidades.
- **Comisión de medio ambiente:** miembros de la comunidad se encargan de analizar la calidad del aire y agua; médicos independientes seleccionados por ONGs y la empresa evalúan la salud de los miembros de la comunidad que viven cerca de la mina; veterinarios escogidos por consenso evalúan la salud de animales de la comunidad y la causa de sus enfermedades.
- **Comisión de derechos humanos:** recibe denuncias sobre violaciones a los derechos humanos e investiga los casos.
- **Comisión de desarrollo sostenible:** vela porque los asuntos ambientales, de salud y de tierras sean resueltos pues se consideran aspectos básicos para el desarrollo sostenible. También reconoce que las comunidades deben desarrollar sus propios planes con el fin de asegurar la aplicabilidad y sostenibilidad de las propuestas.

El trabajo realizado por las comisiones formadas por la mesa de diálogo hizo posible obtener resultados que favorecieron a los miembros de las comunidades. A la fecha se cuenta con un proceso de diálogo maduro, el cual se ha consolidado en más de cuatro años.



## Caso 4: Fundación Minera Escondida (FME)

### Sector: Minería

Fundación Minera Escondida es una institución sin fines de lucro que desde su creación en 1996 ha buscado caminos innovadores de responsabilidad social que reflejen la voluntad corporativa de la empresa. Su desafío es construir una respuesta a la pregunta sobre qué es lo que la minería deja –una vez que los recursos se agotan– en un marco de credibilidad y mutuo respeto con las comunidades y audiencias con las cuales se relaciona.

Su misión es “realizar aportes reconocidos como significativos en las áreas de Educación, Salud y Desarrollo Social, con énfasis en la juventud y principalmente en la Segunda Región”.

La institución opera tanto como una organización de implementación como de financiamiento de proyectos. En ambos casos, se involucra estrechamente con las diferentes instituciones ejecutoras o beneficiarias, asumiendo un rol activo en la conformación de equipos multidisciplinarios de trabajo y en la coordinación de las diferentes iniciativas. Además mantiene canales permanentes de comunicación con un amplio espectro de entidades con las cuales se relaciona, desarrollando nexos de mutua confianza y promoviendo acciones asociativas entre ellas. De esta manera se construye una importante red de acción social que facilita la orientación de los esfuerzos y recursos institucionales hacia aquellos aspectos que para la comunidad son más relevantes y prioritarios. Otra de sus preocupaciones es el control permanente de sus resultados porque esa es la única forma de asegurar que los aportes sean realmente significativos para la comunidad. Es por esto que se establecen indicadores y metas.

Más de 30 proyectos de apoyo social, desarrollo comunitario, mejoramiento educativo, cultura, fomento de la seguridad en el hogar y fortalecimiento del deporte y la recreación, junto con más de 7.500 personas participantes, son el producto de las iniciativas impulsadas por un Fondo Concursable de RSE de esta empresa, en el que participan los empleados y los contratistas.

Los trabajadores, a través de grupos formales e informales de ayuda a la comunidad, se asocian con las entidades comunitarias para desarrollar un proyecto, con énfasis en la capacitación y el fomento de redes sociales con otras organizaciones. Una de las mayores fortalezas de esta iniciativa es el alto grado de involucramiento de los trabajadores y de los contratistas quienes junto con desarrollar el proyecto social, realizan charlas de seguridad y otras actividades sociales.

La Fundación Minera Escondida aspira a ser un modelo validado y respetado en la práctica de RSE, como consecuencia de su compromiso con la comunidad manifestado en:

- Mejoramiento de la calidad de la educación subvencionada y aportes a la identidad cultural;
- Mejoramiento de acceso a salud en sectores de escasos recursos y gestión de la Salud Pública;
- Movilidad social de los sectores de escasos recursos y fortalecimiento de organizaciones sociales;
- Integración de los pueblos originarios al desarrollo, respetando y preservando su patrimonio cultural y natural;
- Apertura de espacios de participación juvenil que promuevan la asociatividad, innovación, creatividad y desarrollo de líderes juveniles;
- Desarrollo social y económico del país, principalmente en la región de Antofagasta.





#### ALGUNOS PROYECTOS:

Escuela Fundación Minera Escondida: ampliar la cobertura educacional en un sector de extrema pobreza de Antofagasta. Luego de su construcción y equipamiento, ha realizado diversos proyectos educacionales y sociales, para mejorar la educación y generar mayores oportunidades de desarrollo social para los padres y apoderados. Además se ha ayudado a los niños que están expuestos a una mayor vulnerabilidad y que necesitan superar problemas que van más allá del rendimiento académico.

También se ha capacitado a profesores para actualizar metodologías, fortalecer las prácticas pedagógicas y maximizar los beneficios de la incorporación de nuevas tecnologías, especialmente digitales.

Becas de Estudios Superiores para Atacameños y Quechuas de la Segunda Región: pago de arancel básico, matrícula, manutención, residencia, traslado, libros y materiales de estudio.

Programa “Escondida Fomenta la Empleabilidad”: orienta la capacitación laboral a oficios que permitan a los participantes acceder efectivamente a las redes sociales. Considera las etapas de capacitación técnica: inducción laboral, basada en la historia de vida personal de los participantes y en el desarrollo de habilidades sociales para el trabajo; y acompañamiento, fase que incluye el apoyo psicosocial permanente durante todo el proceso.

Programa Adopta un Hermano: relaciona a niños en riesgo psicosocial con jóvenes universitarios, mediante un sistema de tutorías educativas personalizadas que se extienden a lo largo de un año. Se trabaja en un mejoramiento de la autoestima, motivación y refuerzo escolar, ampliación del bagaje cultural y el fortalecimiento de conductas solidarias, entre muchos otros aspectos.



## Caso 5: Lippemeier Gebäudereinigungsdienst

### **Sector:** Limpieza industrial

Como empresa dedicada a la limpieza industrial, en Lippemeier creemos tener la oportunidad y el deber de ofrecer servicios sin dañar el medio ambiente. La empresa también vela por el bienestar de sus empleados y por crear puestos de trabajo sostenibles.

Algunas acciones de RSE que aplicamos son la utilización de procedimientos y equipos sostenibles, así como nuestro sistema de limpieza de suelos “Envirostar Green”; la utilización de materiales respetuosos con el medio ambiente que reducen la necesidad de aplicar productos químicos más fuertes (un ejemplo es nuestro revestimiento antiadherente que facilita la limpieza); la construcción de un nuevo edificio de la empresa con paneles solares para la calefacción, pavimentación ecológica y una “biozona” para plantas y libélulas; el uso de agua de lluvia para lavar los equipos de limpieza; la aplicación de un programa de educación para ofrecer oportunidades de formación a los jóvenes que empiezan y a los trabajadores mayores con muchos años de servicio en la empresa; horario flexible para mujeres con hijos pequeños; etc.

El éxito a largo plazo de nuestra empresa depende de su reputación, de la motivación, formación y los conocimientos de los trabajadores y, en cierto modo, del esfuerzo continuo para proteger el medioambiente. Hemos notado una mejora de la posición de la empresa ante los bancos (valoran positivamente los aspectos económicos e intangibles) y en la imagen que proyecta en la sociedad. Esta mejora nos ha otorgado una ventaja sobre la competencia y nos ha permitido obtener “publicidad” gratuita gracias a la extensa y positiva cobertura de la prensa local. En definitiva, la RSE nos ha permitido establecer relaciones ganar-ganar y lograr un equilibrio entre nuestros objetivos económicos, sociales y ambientales.



## EVALUACIÓN DE LOS TALLERES

A los efectos de mejorar la calidad de los talleres es importante conocer su opinión acerca de los siguientes aspectos:

Contenido de los talleres	SI	NO	REGULAR
1. ¿El contenido de la presentación reflejó la descripción realizada en la coordinación del Taller?	1	2	3
2. ¿Este Taller entregó nuevos y útiles espacios de discusión?	1	2	3
3. ¿Este Taller alcanzó sus expectativas?	1	2	3
4. ¿Este Taller generó resultados concretos que proyectarán sus capacidades de RSE?	1	2	3

### Evaluación del Facilitador

**Escala de Evaluación:**

(1) =Pobre (2) =Suficiente (3) =Bueno (4) =Muy Bueno (5) =Excelente

1. Conocimiento del material.	1	2	3	4	5
2. Habilidades para presentar información.	1	2	3	4	5
3. Nivel de interés demostrado por los participantes.	1	2	3	4	5
4. Capacidad para promover la participación.	1	2	3	4	5
5. EVALUACIÓN GLOBAL DEL TALLER	1	2	3	4	5

### Aspectos logísticos

**Escala de Evaluación:**

(1) =Pobre (2) =Suficiente (3) =Bueno (4) =Muy Bueno (5) =Excelente

1. El lugar ha sido adecuado	1	2	3	4	5
2. Las comodidades ofrecidas han sido adecuadas	1	2	3	4	5
3. El servicio de café ha sido adecuado	1	2	3	4	5
4. El horario ha sido adecuado	1	2	3	4	5
5. Otros	1	2	3	4	5

### Comentarios adicionales



## ENTREVISTA INTERNA

Nombre: \_\_\_\_\_

### TEMA 1: NOCIÓN DE LA RSE (para determinar apreciaciones, enfoque, interés en el tema).

**Preguntas:**

1. ¿Cómo define la RSE?
2. ¿Qué está pasando en otros países y específicamente en Uruguay con este tema?
3. ¿Qué rol le compete a alguien como Usted en el tema?

### TEMA 2: ACCIONES DE RSE EN URUGUAY

4. Desde su experiencia y según lo que ha visto o conoce, nombre algunas actividades o acciones concretas que empresas uruguayas están haciendo con relación a la RSE.
5. ¿Cómo las evalúa?
6. ¿Cuál es el beneficio para la empresa que realiza estas actividades y quiénes son favorecidos con ellas?

### TEMA 3: FORMACIÓN DE OPINIÓN DE LA RSE

7. ¿Cómo se ha informado de estas actividades? (indagar en medios y fuentes de información)
8. ¿Qué opina respecto a que las actividades que se enmarcan dentro de la RSE sean comunicadas tanto hacia adentro como hacia fuera de la empresa?

### TEMA 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro del contexto del proyecto, es necesario que las proposiciones emanadas del facilitador se encuentren alineadas con las estrategias y objetivos globales de la Empresa.

En función de lo anterior agradeceré proporcionar la siguiente información para orientar el diagnóstico.

**MISIÓN y VISIÓN**

9. ¿Cuál es la Misión y Visión, principios, valores de la empresa?
10. ¿Cuál es la Cadena de Valor de la empresa?
11. ¿Cómo ordenaría el FODA de la empresa? (principales que surjan espontáneamente).

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	

12. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?

### TEMA 5: ACCIONES DE RSE DE LA EMPRESA:

13. ¿Cuál es, a su juicio, el mayor aporte que su empresa realiza?
14. ¿Considera que su visión concuerda con la opinión de personas e instituciones externas o ajenas a su empresa?
15. ¿Qué actividades en materia de RSE realiza la empresa? ¿Cuál(es) considera que son las más significativas?
16. ¿Cuál (es) de estas iniciativas tienen, a su juicio, mayor impacto en la comunidad local y nacional?
17. ¿Considera que su visión coincide con la opinión de personas ajenas al sector?

### TEMA 6: DEFINICIÓN DE STAKEHOLDERS

18. ¿Cuáles son los Grupos de Interés de la empresa?
19. ¿Es posible ordenarlos en términos de importancia?
20. ¿Investiga o da seguimiento habitualmente el comportamiento de los stakeholders y el por qué de ese comportamiento?

### TEMA 7: REFERENCIAS DE BENCHMARK

21. ¿Quiénes son las empresas líderes en RSE en su sector? si no las hay ¿Quién puede servirle de modelo?
22. ¿Analiza de alguna manera sus prácticas y resultados? Finalizar y agradecer



## VERIFICACIÓN EN LA EMPRESA

Conforme al Manual de Autoevaluación de DERES  
verificar las principales conclusiones de cada ámbito:

Valores y principios éticos	Observación

Ambiente de trabajo y empleo	Observación

Marketing responsable	Observación

Protección del Medio Ambiente	Observación

Apoyo a la comunidad	Observación



## TALLER N° 2

### EJERCICIO N° 1

#### Análisis de Fortalezas y Debilidades

#### DINÁMICA SUGERIDA:

- Se conforman 5 grupos
- Se designa un encargado de grupo
- Cada grupo dispone de 10 minutos para responder las preguntas de la tabla de apoyo
- Cada participante dispone de 5 minutos para exponer a su grupo
- Cada grupo dispone de 20 minutos para obtener las conclusiones que se presentarán en el plenario. El encargado de grupo controla el tiempo, dirige el debate y elabora un cuadro resumen
- Se presentan las conclusiones al plenario

#### 1. COMPLEMENTE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SU EMPRESA EN TÉRMINOS DE RSE

Fortalezas	
Debilidades	

#### 2. IDENTIFIQUE LAS POSIBLES ACCIONES QUE PUEDE REALIZAR PARA POTENCIAR LAS FORTALEZAS Y SUPERAR LAS DEBILIDADES EN RSE DE SU EMPRESA

Para cada fortalezas responda ¿cómo puedo potenciar mis fortalezas?
Para cada debilidad responda ¿cómo puedo superar mis debilidades?





### 3. PRIORICE LAS ACCIONES EN CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Acciones	Prioridad
	Corto plazo
	Mediano plazo
	Largo plazo

#### CUADROS DE APOYO

RESUMEN	
<b>¿Cómo potenciamos las Fortalezas?</b>	<b>¿Cómo superamos las Debilidades?</b>
1. Xx	1. Xx
2. Xx	2. Xx

PRIORIZACIÓN	
<b>¿Cómo potenciamos las Fortalezas?</b>	<b>¿Cómo superamos las Debilidades?</b>
1. Xx alta prioridad	1. Xx alta prioridad
2. Xx baja prioridad	2. Xx baja prioridad



## TALLER N° 2

### EJERCICIO N° 2

### Priorización de Grupos de Interés

#### DINÁMICA SUGERIDA:

- Se conforman 5 grupos
- Se designa un encargado de grupo
- Cada participante dispone de 2 minutos para responder las preguntas de la tabla de apoyo
- Cada grupo dispondrá de 20 minutos para obtener las conclusiones que se presentarán en el plenario. El encargado de grupo controla el tiempo, dirige el debate y elabora un cuadro resumen
- Se presentan las conclusiones al plenario

#### TABLA DE APOYO:

“Interés por la empresa” se refiere al grado de interés que los stakeholders tienen por la misma.

“Poder de influencia” se refiere a la capacidad que los stakeholders tienen de poder influir (positiva o negativamente) en la gestión y en los resultados de la empresa.

Mapa de sus Grupos de Interés y su posicionamiento					
Grupo de Interés	Interés por la empresa		Poder de Influencia		Cómo podría gestionar el diálogo
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	

## ANÁLISIS EXTERNO

### ENCUESTA A COLABORADORES

Instrucciones: Marque los casilleros con una X o complete con números, según corresponda.

1. ¿Cuál de las acciones de esta lista tiene mayor importancia para usted?  
¿Y en segundo lugar?

Acción	N°
Garantizar para los trabajadores	
salud	
seguridad laboral	
capacitación	
Cuidado del Medio Ambiente	
Relación honesta y justa con proveedores	
Contacto y apoyo para comunidad vecina	
Entrega de un servicio de calidad	
Responder a las solicitudes y reclamos de los clientes	

2. Responda Si o NO

¿Conoce empresas uruguayas que...	Sí	No
Se preocupan del medio ambiente		
Cuentan con óptimas condiciones laborales		
Realizan actividades de ayuda a la comunidad		
Tienen un comportamiento ético (no corruptas)		
Entregan un servicio de calidad		
Tienen una relación honesta con sus proveedores de insumos		

3. Relacionado con lo anterior, ¿cómo evalúa el comportamiento de las empresas que usted conoce?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

4. ¿Quién cree usted es el principal beneficiado con estas buenas prácticas? ¿Y en segundo lugar?

La empresa	
La comunidad	
El país	
Los trabajadores	
Los proveedores	



5. ¿Cree que las empresas están interesadas en mejorar sus prácticas?

Si	
No	
No sé	

6. ¿Qué le parece que las empresas comuniquen sus buenas prácticas?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

7. ¿De los siguientes problemas sociales, en cuál deberían colaborar las empresas para su solución?  
¿Y en segundo lugar?

La pobreza	
La falta de educación	
La contaminación ambiental	
La drogadicción	
La salud	
La falta de trabajo	
La delincuencia	
Otro	

8. De acuerdo a lo que usted conoce de su empresa, marque con una X si considera bueno el desempeño de cada área y la prioridad que tiene para usted esa área. En caso que no posea la información para evaluar el desempeño de su empresa o calificar la prioridad para usted, marque con una X la columna “no sabe”

Área	¿Cómo evalúa el desempeño de su empresa en el área de...?		¿Es para usted una prioridad alta o baja que su empresa aborde el área ...?		No sabe
	Bueno	Malo	Alta	Baja	
Valores y principios éticos					
Condiciones de Ambiente de trabajo y empleo					
Protección del Medio Ambiente					
Marketing responsable					
Apoyo a la comunidad					

9. ¿Considera que existen otras iniciativas/oportunidades/y proyectos de Responsabilidad Social Empresaria que su empresa debiera abordar? Indíquelas por orden de prioridad para Usted.

## ANÁLISIS EXTERNO

Nombre: \_\_\_\_\_

### Tema 1: Noción de la RSE (para determinar apreciaciones, enfoque, interés en el tema).

Preguntas:

1. ¿Qué sabe sobre la Responsabilidad Social Empresaria?
2. ¿Qué está pasando en Uruguay con este tema?
3. ¿Qué rol le compete a alguien como Usted en el tema RSE?

### Tema 2: Acciones de RSE en Uruguay

4. Desde su experiencia y según lo que ha visto o conoce me podría nombrar algunas actividades o acciones concretas que empresas uruguayas están haciendo con relación al tema de RSE.
5. ¿Cuál es el beneficio para la empresa que realiza estas actividades y quiénes son favorecidos con ellas?

### Tema 3: Formación de opinión de la RSE

6. ¿Cómo se ha informado de estas actividades? Indagar en medios y fuentes de información.
7. ¿Qué le parece que las actividades que se enmarcan dentro de la RSE sean comunicadas?

### Tema 4: Evaluación de los programas actuales de RSE

8. ¿Qué acciones de RSE conoce de la PYME XXXX?
9. En función de las acciones de RSE que conoce de la PYME XXX ¿cómo califica las siguientes áreas?

Área	¿Cómo evalúa el desempeño de la PYME en el área de...?		¿Es para usted una prioridad alta o baja que la PYME aborde el área ...?		No sabe
	Bueno	Malo	Alta	Baja	
Valores y principios éticos					
Condiciones de Ambiente de trabajo y empleo					
Protección del Medio Ambiente					
Marketing responsable					
Apoyo a la comunidad					

10. Oportunidades para la PYME XXX en RSE que sean relevantes y prioritarias. Finalizar y agradecer!



# DIAGNÓSTICO

## Análisis Externo

### INFORME DE DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD ROICIAL EMPRESARIA DE LA EMPRESA XXXX

Fecha: Xxxxxx

Responsable: Xxxxxx

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Alcance .....	
<b>2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b>	
2.1 Actividad .....	
2.2 Organización y RRHH .....	
2.3 Sistemas de gestión .....	
2.4 Otros .....	
<b>3. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	
3.1 Diagnóstico Interno .....	
3.1.1 Análisis FODA .....	
3.1.2 Objetivos estratégicos .....	
3.1.3 Identificación y jerarquización de grupos de interés.	
3.1.4 Evaluación de la gestión de aspectos RSE .....	
3.2 Diagnóstico Externo .....	
<b>4. PRIORIZACIÓN Y PROPUESTA DE ACTUACIONES DE MEJORA: PLAN MAESTRO DE RSE</b>	
4.1 Conclusiones del análisis Interno y Externo.....	
<b>5. CONCLUSIONES FINALES</b>	
5.1 Resultados del diagnóstico .....	
5.2 Resumen de los ámbitos prioritarios de intervención .....	

## TALLER N° 3

### EJERCICIO N° 1

#### Análisis de Amenazas y Oportunidades

#### DINÁMICA SUGERIDA:

- Se conforman 5 grupos
- Se designa un encargado de grupo
- Cada participante dispone de 10 minutos para responder las preguntas de la tabla de apoyo
- Cada participante dispone de 5 minutos para exponer a su grupo
- Cada grupo dispone de 20 minutos para obtener las conclusiones que se presentarán en el plenario. El encargado de grupo controla el tiempo, dirige el debate y elabora un cuadro resumen
- Se presentan las conclusiones al plenario

#### 1. COMPLEMENTE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE SU EMPRESA EN TÉRMINOS DE RSE

Oportunidades	
Amenazas	

#### 2. IDENTIFIQUE LAS POSIBLES ACCIONES QUE PUEDE REALIZAR PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES Y MINIMIZAR LAS AMENAZAS EN RSE PARA SU EMPRESA

Para cada oportunidad responde ¿cómo puedo aprovechar las oportunidades?
Para cada amenaza responde ¿cómo puedo minimizar las amenazas?



## TALLER N°4

### EJERCICIO N°1

#### Determinación de Áreas Prioritarias

#### DINÁMICA SUGERIDA:

- Se conforman 5 grupos
- Se designa un encargado de grupo
- Cada participante dispone de 10 minutos para responder las preguntas de la tabla de apoyo
- Cada participante dispone de 5 minutos para exponer a su grupo
- Cada grupo dispone de 20 minutos para obtener las conclusiones que se presentarán en el plenario. El encargado de grupo controla el tiempo, dirige el debate y elabora un cuadro resumen
- Se presentan las conclusiones al plenario

#### 1. RESUMEN DE ACCIONES PRIORITARIAS DEL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

Acciones	Prioridad
	Corto plazo
	Mediano plazo
	Largo plazo



## 2. ANALICE EL IMPACTO DE LAS ACCIONES DE CORTO PLAZO COMPLETANDO LA TABLA

Criterios de Impacto			
Al realizar mejoras en gestión RSE			
CRITERIO	CONCEPTO	PREGUNTA	
Sinergia	La intervención en este ámbito incide en la mejora de otras debilidades presentes en la gestión de la empresa	¿Afecta la solución positivamente a otros ámbitos?	
Costos y beneficios	La intervención en este ámbito permite mejorar la rentabilidad directamente es decir reduce costos y/o aumenta ingreso	¿Aumentan los ingresos o disminuyen costos?	
Puntos críticos	La intervención en este ámbito reduce actuales puntos críticos en la empresa	¿Soluciona puntos críticos?	
Cambios estructurales	La intervención en este ámbito permite asignar de forma más eficiente la estructura de la empresa o parte de ella	¿Cambia positivamente la estructura de parte o de toda la empresa?	
CALIFICACIONES DE IMPACTO			
CALIFICACIÓN	1	2	3
CATEGORÍA	Nulo impacto	Mediano impacto	Alto impacto
Acción A			
Acción B			
Acción C			
Acción D			
Acción E			
Acción F			

## 3. ANALICE LA FACTIBILIDAD DE LAS ACCIONES DE MAYOR IMPACTO

Criterios de Factibilidad			
Al realizar mejoras en gestión RSE			
CRITERIO	CONCEPTO	PREGUNTA	
Inversión	La empresa cuenta con los recursos económicos o puede conseguirlos fácilmente para implementar la solución	¿La empresa puede realizar esta inversión?	
Tiempo	La empresa puede implementar la mejora en un tiempo razonable vs. la urgencia de implantarla	¿Cuánto tiempo demora a implementación?	
Disponibilidad de recursos	La empresa cuenta con el recurso humano e infraestructura suficiente para implementar la solución	¿Se puede hacer con los recursos humanos propios de la empresa?	
Permanencia	La intervención es una solución permanente que no requiere de grandes modificaciones en un futuro cercano	¿La solución es abordable y permanente?	
CALIFICACIONES DE FACTIBILIDAD			
CALIFICACIÓN	1	2	3
CATEGORÍA	Nula factibilidad	Mediana factibilidad	Alta factibilidad
Acción A			
Acción B			
Acción C			
Acción D			
Acción E			
Acción F			

## 4. CONCLUYA SUS DOS ÁREAS PRIORITARIAS:

## TALLER TEMÁTICO

### CALIDAD DE VIDA LABORAL

**Calidad de Vida Laboral:** refiere a las políticas de gestión del capital humano que afectan a los empleados, tales como: compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

#### Contenidos sugeridos del Taller:

1. La Planificación estratégica de Gestión Humana y la RSE.
2. Concepto de calidad de vida en el ambiente laboral.
3. Las mejores prácticas laborales vinculadas a RSE. (Casos empresas nacionales y regionales).
4. Gestión del voluntariado interno como práctica de RSE.
5. La gestión de RSE como herramienta motivacional a la interna de la organización.
6. Los subsistemas de Gestión Humana y la RSE:
  - a) Gestión participativa y RSE.
  - b) Evaluación del desempeño.
  - c) Salario y beneficios.
  - d) Clima y motivación personal.
  - e) Salud y seguridad ocupacional.
  - f) Libertad de Asociación y Negociación Colectiva
7. Igualdad, Oportunidad y Diversidad en el trabajo.
8. El proceso de diagnóstico, reclutamiento y selección de personal y la RSE
9. Sistemas de remuneración y valoración de puestos de trabajo
10. Cambio organizacional
11. Desarrollo de carrera
12. La gestión del capital humano y la comunicación
13. La dinámica de la familia propietaria en la empresa y cómo se puede mejorar la gestión empresarial de ésta última
14. Balance trabajo-familia, trabajo-tiempo libre
15. Casos prácticos



## APOYO A LA COMUNIDAD

**Apoyo a la Comunidad:** es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones -sean éstas en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos- y que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Este rango de acciones incluye aquellas que fomentan el espíritu emprendedor, apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

### Contenidos sugeridos del Taller:

1. Claves para el desarrollo de alianzas exitosas
2. Programas comunitarios / criterios de elección:  
cuál es el programa adecuado para mi empresa /objetivos - análisis de riesgos
3. Alianzas Empresa/OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil): criterios de elección de la OSC
4. El Estado como socio: alianzas en programas de apoyo a la comunidad empresa/ Estado y empresa/Estado/OSC
5. Medición de impacto y retorno de programas comunitarios: beneficiarios directos e indirectos
6. Impacto sobre los demás stakeholders /medición de retorno
7. Expectativas de la comunidad: relevamiento de expectativas / Diálogo-Respuesta /Herramientas
8. Comunicación interna y externa de los programas - herramientas y vehículos
9. Involucramiento de los colaboradores internos/externos con la comunidad / Herramientas- Alianzas con terceros
10. Asignación de recursos afectados al apoyo a la comunidad
11. Filantropía
12. Apoyo a la comunidad dentro de la empresa: pasantías, capacitación
13. Apoyo/Promoción del Emprendedurismo
14. Casos prácticos



## MARKETING RESPONSABLE

**Marketing Responsable:** refiere a una política de la empresa que involucra el conjunto de decisiones relacionadas con su cadena de valor -fundamentalmente con sus consumidores- y que se vinculan con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.

### Contenidos sugeridos del Taller:

1. Marketing con Causa
2. Marketing Social
3. Medición de satisfacción de clientes
4. La importancia de la atención al cliente/consumidor: cómo implementarlo/ recepción de reclamos / respuesta a los mismos /participación de los trabajadores
5. Comunicación Empresa/Cliente: publicidad alineada con valores / información de producto / etiquetados
6. Consumo responsable
7. Evaluación de necesidades de los clientes
8. Clientes con capacidades diferentes
9. Fidelización del cliente
10. Políticas y prácticas de venta / precios
11. Gestión de proveedores
12. Medición de satisfacción de proveedores
13. Transparencia e información del producto
14. Competencia ética
15. Negocios con el Estado
16. Casos prácticos



## VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS

**Valores y Principios éticos** refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones, en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos están relacionados con los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales.

Esto se conoce como “enfoque de los negocios basado en los valores” y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus códigos de ética y conducta.

### **Contenidos sugeridos del Taller:**

1. Ética de los Negocios
2. Concepto de valor
3. Concepto de principio y juicio práctico
4. Concepto de responsabilidad
5. Armazón metodológica de análisis ético
6. Gobierno corporativo
7. Corrupción
8. Secreto profesional
9. Comunicación de la verdad
10. Códigos de ética
11. Casos prácticos



## PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

**Protección del Medio Ambiente:** es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos y la capacitación y concientización de su personal. Esto, que hoy inclusive se encuentra normatizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario, para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones.

### Contenidos sugeridos del Taller:

1. Relaciones ser humano y naturaleza
2. Medio Ambiente
3. Cambio climático
4. Recursos naturales: uso eficiente y conservación
5. Medición de impactos ambientales
6. Desarrollo sostenible
7. Eficiencia energética
8. Certificaciones ambientales
9. Concepto 3R: Reducir, Reciclar, Reutilizar
10. Casos prácticos

## PLAN DE ACCIÓN

PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN PYMES DE LA CADENA DE GRANDES EMPRESAS	
Taller:	
Grupo:	
Empresa:	
Fecha:	
Acción:	
Motivo:	
Beneficios:	
Evaluación de cumplimiento:	
Fecha de evaluación:	
Descripción de la acción:	

### OTRAS PUBLICACIONES DE DERES:

“Manual de Primeros Pasos en RSE”

“Manual de Autoevaluación de RSE”

“Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en Uruguay”

# EMPRESAS SOCIAS

ABN AMRO BANK	CUTCSA	OCA
ACERENZA	DELOITTE	OSE
ACCOR SERVICES	DHL URUGUAY SRL	PEPSI - COLA
ADVICE	DIAGEO URUGUAY	PERNOD RICARD URUGUAY
AHS - ADVANCED HUMAN SYSTEM	DISCOUNT BANK	PINTURAS INCA
ALGORTA	EL ESPECTADOR	PORTO SEGURO SEGUROS
ALUMINIOS DEL URUGUAY	EL OBSERVADOR	PORTONES SHOPPING
ANCAP	EL PAÍS	PRICEWATERHOUSECOOPERS
ANTEL	ENCE	PUNTO OGILVY
BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO	EQUIPOS MORI	RADISSON MONTEVIDEO
BANCO COMERCIAL	ERNST & YOUNG	VICTORIA PLAZA
BANCO ITAÚ	FANAPEL	REPÚBLICA AFAP
BANCO REPÚBLICA	FERRERE ABOGADOS	ROEMMERS
BANCO SANTANDER DEL URUGUAY	FRIGORÍFICO TACUAREMBÓ	ROSARIO POU & ASOCIADOS
BBVA	GRUPO MARFRIG	SACEEM
BLINZUR S.A.	GERDAU LAISA	SANATORIO MAUTONE
BOTNIA	GRUPO TRANSAMERICAN	SAMAN
BUXIS	HOTEL IBIS	SCHANDY
CAMEC	HSBC BANK (URUGUAY)	SEIS CONSULTORES
MONTE CARLO TV CANAL 4	IBM DEL URUGUAY	SEMM - EMERGENCIA MÉDICA
CANAL 10 SAETA TV	IMPROFIT	SESA SELECT URUGUAY
CANARIAS S.A.	INGENER S.A.	SOHO
CAPUTTO (CITRÍCOLA SALTEÑA)	ISBEL TELECOMUNICACIONES	SUAT
CARLE & ANDRIOLI	KPMG	SUPERMERCADOS DISCO DEL URUGUAY
CEPA	L'OREAL URUGUAY	TEYMA
CIA. ERICSSON URUGUAY	LABORATORIO ATHENA	TRES CRUCES
CITA	MANPOWER	UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY
COCA-COLA	MOVISTAR	UTE
COMECA	MP - MEDICINA PERSONALIZADA	VISIÓN ECHAGÜE
CPA FERRERE	MR. BRICOLAGE	YOUNG & RUBICAM URUGUAY
CREDIT URUGUAY BANCO	NATURAL LIFE	ZENDA
	NESTLÉ DEL URUGUAY	

## APOYAN:

ACDE / ADM / ADPUGH / APPCU / CÁMARA DE INDUSTRIAS DEL URUGUAY  
CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO Y SERVICIOS DEL URUGUAY / CEMPRE  
COLEGIO DE CONTADORES ECONOMISTAS Y ADMINISTRADORES DEL URUGUAY / UNIT



8 de octubre 2801  
Montevideo, Uruguay  
Tel: (598 2) 487 7193  
email: [deres@deres.org.uy](mailto:deres@deres.org.uy)  
[www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)