

DISEÑO DE UN PLAN DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA  
PARA JERÁRQUICOS SALUD



Tesista: Abog. Cintia Mariela Gómez

Director: Mg. Horacio Alesandria

Maestría en Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas- UNL

Santa Fe- Argentina



## PRESENTACIÓN

*El tema de la Responsabilidad Social Empresaria no es nuevo, pero recién a partir de la década del noventa ha tomado una dimensión amplia, evolucionando hasta diferenciarse del sentido filantrópico que caracterizó sus primeras manifestaciones.*

*El avance de este concepto ha sido tan notable en la doctrina y en el ámbito de las organizaciones que ha ganado terreno tanto en la teoría como en las propuestas normativas disponibles.*

*En el presente trabajo se abordará la posibilidad de implementación de un Plan de Responsabilidad Social Empresaria en Jerárquicos Salud, una mutual con proyección nacional.*

*Para arribar a una propuesta, se tendrán en cuenta algunas de las sugerencias formuladas por la Norma Iso 26000, norma no certificable que constituye una guía recomendada para todo tipo de organización que desee establecer un plan de Responsabilidad Social Empresaria en su estructura.*

## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	2
<b>CAPITULO I:</b>	
Responsabilidad Social Empresaria.	6
1.1- Introducción.	6
1.2- Objetivo general.	7
1.3- Objetivos específicos.	7
1.4- Metodología.	8
1.5- Herramientas.	8
1.6- Evolución de la Responsabilidad Social Empresaria.	9
1.7- Definiciones de Responsabilidad Social Empresaria.	13
1.8- Los grupos de interés.	16
1.9- El desarrollo sostenible.	18
<b>CAPITULO II:</b>	
Iniciativas Internacionales.	20
2.1- Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).	20
2.2- Naciones Unidas: Declaración del Milenio y Pacto Global.	21
2.2.1- Declaración del Milenio.	21
2.2.2- Pacto Global.	22
2.3- Libro Verde de la Unión Europea.	24
2.4- Indicadores Ethos.	24
2.5- La Serie AA1000 de Accountability.	25
2.6- Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).	26
2.7- Global Reporting Initiative (GRI).	27
2.8- Norma Iso 26000.	29
2.8.1- Beneficios de la implementación de un Plan de Responsabilidad Social en una organización.	30
2.8.2- Principios de la Responsabilidad Social.	32
2.8.3- Principales materias de la Responsabilidad Social.	33

2.8.4- Integración de la Responsabilidad Social en toda la organización.	35
--	----

### **CAPITULO III:**

Organizaciones del Tercer Sector.	42
3.1- Caracterización.	42
3.2- Voluntariado.	43
3.3- Economía Social.	44
3.4- Cooperativismo.	45
3.5- Mutualismo.	45
3.6- Legislación Argentina.	49
3.7- Responsabilidad Social Empresaria en las Organizaciones del Tercer Sector.	55

### **CAPITULO IV**

Jerárquicos Salud.	57
4.1- Descripción del sector donde opera.	57
4.2- Descripción de la Institución.	59
4.3- Responsabilidad Social en Jerárquicos Salud.	60
4.4- Análisis Foda sobre RSE en Jerárquicos Salud.	64

### **CAPITULO V**

Diseño de un Plan de RSE para Jerárquicos Salud.	66
5-1- Introducción.	66
5-2- Propuestas.	66

<b>CONCLUSIONES</b>	73
---------------------	----

### **APÉNDICE**

Encuesta sobre implementación de políticas de RSE en Jerárquicos Salud.	75
Entrevista a Guillermo Alejandro Saba.	80
Entrevista a Ing. Graciela Marta Paz.	81
Entrevista a Franco Zerbini.	82

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	85
<b>PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS</b>	94

## CAPITULO I:

### Responsabilidad Social Empresaria.

#### 1.1- Introducción.

En los últimos tiempos, quienes desarrollan su vida profesional en el ámbito de la empresa privada, asisten a la multiplicación de publicaciones y ensayos que aluden al término RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE).

Este concepto tan nombrado es considerado de diferentes maneras tanto por la doctrina imperante como por gerentes y administradores.

Hay quienes lo ven como una nueva moda gerencial, que se hará obsoleta prontamente como ha sucedido con otras. En tal sentido, en el Informe Especial "8 mitos sobre la Responsabilidad Social en Argentina"<sup>1</sup> de ComunicaRSE se transmite la opinión generalizada de que las empresas argentinas pretenden lavar su imagen luego de la crisis del año 2002 hablando de RSE.

Por su parte, Victor Guédez<sup>2</sup> considera que los que dicen que es una moda pasajera piensan que es el resultado de abrir un paréntesis ruidoso para cerrarlo luego de que bajen las temperaturas y de que se asome un nuevo paréntesis sustitutivo más resonante.

Otros entienden que la Responsabilidad Social Empresaria debe mantenerse decididamente al margen del marketing empresarial; y por último, hay quienes van más allá y consideran a la Responsabilidad Social Empresaria como lo opuesto a una moda. Según Bernardo Kliksberg, es parte del proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada de las últimas décadas. Considera Kliksberg<sup>3</sup> que quienes empujan en esta dirección son tanto los inversores, como los consumidores y la opinión pública. También en este sentido, Victor Guédez considera que, sin eufemismos, puede afirmarse que las iniciativas sociales ya forman parte de la propia idea de sostenibilidad empresarial.

---

<sup>1</sup> LANGLOIS, ALEJANDRO (2004) "8 mitos sobre la RSE en Argentina". [www.comunicarseweb.com.ar http://comunicarseweb.com.ar/?8\\_mitos\\_sobre\\_RSE\\_en\\_Argentina&page=ampliada&id=294&s=&\\_page](http://comunicarseweb.com.ar/?8_mitos_sobre_RSE_en_Argentina&page=ampliada&id=294&s=&_page) (Consultado en marzo de 2013)

<sup>2</sup> GUEDEZ, VICTOR (2008) "Ser confiable: responsabilidad social y reputación empresarial". Editorial Planeta. Venezuela. Pág. 114.

<sup>3</sup> KLIKSBERG BERNARDO. "RSE: ¿Moda o demanda social?" <http://comunicarseweb.com.ar/?Etica+empresarial%3A+%BFModa+o+demanda+social%3F&page=ampliada&id=274> (Consultado en marzo de 2013).

La Encíclica Caritas in Veritate sostiene:<sup>4</sup> “El mercado internacional de los capitales, en efecto, ofrece hoy una gran libertad de acción. Sin embargo, también es verdad que se está extendiendo la conciencia de la necesidad de una «responsabilidad social» más amplia de la empresa. Aunque no todos los planteamientos éticos que guían hoy el debate sobre la responsabilidad social de la empresa son aceptables según la perspectiva de la doctrina social de la Iglesia, es cierto que se va difundiendo cada vez más la convicción según la cual la gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de sus propietarios, sino también el de todos los otros sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores de los diversos elementos de producción, la comunidad de referencia.”

“Sin verdad, sin confianza y amor por lo verdadero, no hay conciencia y responsabilidad social, y la actuación social se deja a merced de intereses privados y de lógicas de poder, con efectos disgregadores sobre la sociedad, tanto más en una sociedad en vías de globalización, en momentos difíciles como los actuales.”

En el mes de marzo de 2013, durante la misa de inauguración de su pontificado, el Papa Francisco llamó a los fieles a cuidar del medioambiente, de las personas y a proteger a los eslabones más débiles de la sociedad. También instó a los líderes presentes en dicha ceremonia a no dejar que “los signos de destrucción y muerte” guíen el mundo. En esta invocación papal se evidencia la clara referencia a aspectos esenciales de la Responsabilidad Social.

### 1.2- Objetivo general.

- Desarrollar un Plan de Responsabilidad Social Empresaria para la mutual Jerárquicos Salud utilizando como herramienta la Norma Iso 26000.

### 1.3- Objetivos específicos.

- Relevar y analizar información doctrinaria disponible sobre Responsabilidad Social Empresaria.

---

<sup>4</sup> CARITAS IN VERITATE. Carta Encíclica del sumo pontífice Benedicto sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad. [www.conferenciaepiscopal.es/documentos/benedictoXVI/enciclica/CaritasVeritate.pdf](http://www.conferenciaepiscopal.es/documentos/benedictoXVI/enciclica/CaritasVeritate.pdf) (Consultado en marzo de 2013).

- Realizar un análisis de la situación de Jerárquicos Salud en relación a las acciones de RSE programadas y realizadas, espíritu y actitud de la mutual en tal sentido, detectando puntos fuertes y débiles como también oportunidades y amenazas en relación a una posible estrategia de RSE, logrando de esta manera un análisis pormenorizado y exhaustivo de la posición de la mutual frente al tema.
- Proponer un plan de Responsabilidad Social para Jerárquicos Salud, teniendo en cuenta la naturaleza de la institución, los valores del mutualismo y las propuestas que surgen de la Norma Iso 26000.

#### 1.4- Metodología.

Durante el desarrollo del presente trabajo realizaré una investigación de tipo exploratoria, ya que pretendo dar una visión general respecto de la realidad de la institución estudiada.

Será también una investigación documental, ya que contendrá una importante revisión de la literatura existente sobre el tema y con un componente de campo, porque trabajaré recolectando datos en el lugar de los hechos.

Por lo expuesto, incluiré investigación doctrinaria y bibliográfica.

#### 1.5- Herramientas.

- Entrevistas realizadas:

Carina Nicola y Hernán Arenales (Responsables del Depto. de Recursos Humanos y del Área de Comunicación respectivamente).

Guillermo Alejandro Saba (Presidente de la Asociación Mutual Fudda Vittar).

Ingeniera Graciela Marta Paz (Asesora de Jerárquicos Salud en Calidad).

Franco Zerbini (Responsable de Gestión de Calidad en Jerárquicos Salud).

- Encuesta a Carina Nicola y Hernán Arenales.

- Confección de un análisis FODA de la mutual en relación a las acciones de RSE.

#### 1.6- Evolución de la Responsabilidad Social Empresaria.



Como preámbulo a la transcripción de algunas de las definiciones disponibles, se advierte que se trata de un concepto bastante nuevo en el estudio de la Administración de Empresas.

Hasta la década del setenta del siglo pasado, nadie se habría atrevido a exigir de una empresa más que la obtención de ganancias y el respeto de las normativas legales que le correspondieren según su actividad.

Desde esa concepción, llamada por algunos de la “empresa narcisista” y legitimada doctrinariamente por Milton Friedman hasta la actualidad, varios acontecimientos han sacudido los principios que se tenían por inamovibles, delineándose el campo propicio para el desarrollo de la RSE.

En esta primera etapa se consideraba que la empresa privada sólo debía rendir cuentas a sus dueños, y que su principal responsabilidad consistía en generar ganancias para ellos.

Pronto se advirtió la estrechez de esta concepción, y surgió la era de la “empresa filantrópica”. Dicha etapa se caracterizó por la proliferación de fundaciones que realizaban diversos aportes de corte social, frecuentemente culturales.

Pierre Hupperts<sup>5</sup> considera que este modelo empresarial sigue vigente en la actualidad. El autor destaca que muchas empresas incorporan a sus discursos temas de RSE cuando en realidad deberían definirlo como de Compromiso Empresarial; esto es así, ya que existe poca o nula relación entre las supuestas actividades de RSE y el *core business*, estando la mayoría de dichas actividades dirigidas al rol social de la empresa en la comunidad. Este autor llama a estas actividades “Inversión Social Empresarial” y se destacan entre ellas la financiación de proyectos pertenecientes a los campos de la salud, educación, cultura, deporte, arte, etc., buscando con estas actividades, en un gran número de casos, contribuir a la buena imagen de la empresa.

Sin embargo la doctrina imperante considera a éste modelo filantrópico estrecho para estos tiempos, y hoy se exige aún más de las empresas.

Kliksberg enseña que hoy se pide a las corporaciones buen gobierno corporativo, buena relación con su personal, juego limpio con el consumidor, preservación del medio ambiente pero, junto a ello, compromiso social efectivo<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> HUPPERTS, PIERRE (2005) “Responsabilidad Social Empresaria. Comunicación y Cooperación en el Área de la RSE”. Valleta Ediciones, Buenos Aires. Pág. 12-13.

<sup>6</sup> KLIKSBURG BERNARDO. “Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis”. (Consultado en noviembre de 2012). Pág. 6-7.

En 1984 Edward Freeman presentó la teoría de los stakeholders (a lo cual se hará referencia más adelante) lo que permitió la observación del accionar de las empresas desde otros puntos de vista; en los años noventa surgió la teoría de la Ciudadanía Corporativa, la cual fue entendida como un proceso por el cual una empresa desarrolla y administra las relaciones con sus partes interesadas.

En Argentina tuvo lugar un triste acontecimiento que impactó profundamente las raíces de la sociedad toda, y determinó el desarrollo vertiginoso de la RSE: la crisis del año 2001. Es en estos años que comenzó en Argentina el debate serio acerca de la RSE. Dicho debate se produjo tanto en el ámbito académico como en la prensa y a través de la creación de diferentes entidades que tenían la finalidad de promover prácticas de RSE, como también de capacitar y colaborar en la implementación de diversos programas.

A nivel mundial, otro desafortunado suceso, tal como lo fue la crisis económica del año 2009, obligó a repensar el concepto de RSE. Según Kliksberg<sup>7</sup> dicha crisis tuvo como causas las siguientes fallas éticas:

- 1- El Estado abandonó su misión de proteger el interés colectivo en campos estratégicos en aras de lo que se ha dado en llamarse “fundamentalismo de mercado”.
- 2- La conducta poco ética de los altos ejecutivos financieros.
- 3- Los sesgos de las agencias calificadoras de riesgos.

Esta crisis social y económica obligó a los actores sociales y políticos a repensar el alcance de la RSE.

Pierre Hupperts<sup>8</sup> considera que existen notorias diferencias en cuanto a la aplicación de políticas de RSE. Dichas diferencias estarían dadas entre los países “del norte” y los países “del sur”. Así en estos últimos (caracterizados frecuentemente por marcadas desigualdades sociales y pobreza en amplios sectores de la población) no se advierte demasiado interés por parte del empresariado en desarrollar programas de RSE. Otra diferencia para este autor estaría dada por el origen de los capitales, ya que considera

---

<http://www.redunirse.org/files/RSE%20Una%20mirada%20desde%20Am%C3%A9rica%20Latina%20-%20Bernardo%20Kliksberg.pdf>

<sup>7</sup> KLIKSBURG BERNARDO. “Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis”. (Consultado en noviembre de 2012). Pág. 3 a 5.

<http://www.redunirse.org/files/RSE%20Una%20mirada%20desde%20Am%C3%A9rica%20Latina%20-%20Bernardo%20Kliksberg.pdf>

<sup>8</sup> HUPPERS, PIERRE (2005) “Responsabilidad Social Empresaria. Comunicación y Cooperación en el Área de la RSE”. Valleta Ediciones. Buenos Aires. Pág. 11 a 14.

que son las empresas multinacionales las que se preocupan por dicho concepto, quedando por lo general las pymes locales fuera de dichas acciones.

Por su parte, los autores Ram Nidumolu, C. K. Prahalad y M. R. Rangoswami<sup>9</sup> enseñan que quienes ya iniciaron la búsqueda de la sustentabilidad atraviesan necesariamente por cinco fases de cambio, las cuales presentan desafíos bien diferenciados.

Fase 1: Reconocer la oportunidad que existe en el cumplimiento de las normas.

Si bien es frecuente que se presente la tentación de tomar atajos y evitar cumplir con las cargas (en ocasiones muy pesadas) que imponen las diferentes leyes regulatorias de la actividad, los autores consideran que aquellas empresas que van a la vanguardia en el cumplimiento de las normas son naturalmente las primeras en detectar las oportunidades de negocios.

Fase 2: Hacer sustentable la cadena de valor.

En este sentido, los autores consideran que una vez que la empresa ha aprendido a seguir las regulaciones, se vuelve más proactiva en temas ambientales, llegando incluso a involucrarse en diferentes eslabones de la cadena de valor. Así, por ejemplo, es común que estas empresas presionen a sus proveedores ofreciéndoles diferentes tipos de incentivos para involucrarlos en prácticas sustentables.

Fase 3: Diseñar productos y servicios sustentables.

Se llega a esta tercera fase cuando el empresario comienza a notar que una gran cantidad de consumidores eligen productos amigables con el medio ambiente, y para cumplir con dichas expectativas utilizan los conocimientos adquiridos en las dos fases anteriores.

Fase 4: Desarrollar nuevos modelos de negocios.

Para lograrlo, se deben explorar alternativas a la manera actual de hacer negocios, y comprender cómo las empresas pueden satisfacer las necesidades de sus clientes de otras formas. La experiencia generada al atravesar esta etapa llevará a la empresa a la etapa final de la innovación sustentable.

Fase 5: Crear plataformas para las prácticas venideras.

Cuestionando desde la perspectiva de la sustentabilidad la lógica con la cual se realizan los negocios hoy en día.

---

<sup>9</sup> RAM NIDUMOLU, C.K. PRAHALAD Y M.R. RANGASWAMI (2010) "Por qué la sustentabilidad es hoy el impulsor clave de la innovación". Harvard Business Review. Agosto 2010. Pág. 44 a 50.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, Michel Porter y Mark Kramer<sup>10</sup> consideran que la implementación de prácticas de RSE puede ser mucho más que un costo adicional, pudiendo convertirse en una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

Estos autores observan que la RSE comenzó a ser tenida en cuenta por las corporaciones en forma totalmente involuntaria, presionadas por la opinión pública adversa frente a situaciones concretas. Un ejemplo de ello es la creciente responsabilidad que se atribuye a las empresas de comidas rápidas frente al aumento de la obesidad y las enfermedades cardiovasculares en Estados Unidos.

Con todo, consideran que en la mayoría de los casos las respuestas brindadas por las empresas no son estratégicas sino “cosméticas”, fundamentalmente a través de relaciones públicas y publicaciones. El problema consistiría entonces en lo que las corporaciones dejan afuera de dichas publicaciones, lo cual constituiría la parte más reveladora del problema.

Respecto de la justificación para la RSE se esgrimen generalmente cuatro argumentos diferentes: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación.

El argumento moral (“hacer lo correcto”) es promovido por Business for Social Responsibility, una asociación de actividades sin fines de lucro de EEUU. En este sentido, los autores consideran que al ser los mandatos morales absolutos por naturaleza, no resultan fácilmente aplicables a las decisiones sociales corporativas, las cuales se caracterizan por la constante búsqueda de equilibrio entre valores, intereses y costos en conflicto.

La sustentabilidad alude a la responsabilidad de la comunidad toda de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la satisfacción de las necesidades futuras. Aquí los autores opinan que, a excepción de aquellos problemas que coinciden con los intereses económicos o de regulación de la empresa, este enfoque ofrece poca base para equilibrar objetivos de largo plazo con los propios de corto plazo.

La licencia para operar se refiere al permiso expreso o explícito otorgado por los gobiernos y por los grupos de interés para hacer negocios. Este enfoque es más pragmático, y se ve especialmente en empresas que dependen directamente del

---

<sup>10</sup> PORTER MICHAEL Y KRAMER MARK R. (2006) “Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”. Harvard Business Review. Diciembre de 2006. Pág. 3-4.

gobierno, y en aquellas que dependen de la colaboración y paciencia de sus vecinos (por ejemplo, empresas productoras de productos químicos).

Y la reputación es utilizada por muchos como justificación para prácticas de RSE, atribuyéndole una revalorización de la marca e incluso un incremento del valor de sus acciones. Aquí el problema sería la gran dificultad existente para medir la relación entre las acciones de RSE y la preferencia del público.

Es decir, los autores consideran que estos cuatro argumentos comparten una debilidad: enfocarse en la tensión entre sociedad y empresa más que en su interdependencia.

Por otra parte consideran que una sociedad sana necesita de empresas exitosas. Por lo tanto, la interrelación entre las corporaciones y la sociedad debe seguir el principio del valor compartido, lo cual significa que las alternativas elegidas deben beneficiar a ambos lados. De esta manera se deberá elegir cuidadosamente qué temas sociales serán abordados (cada empresa debe seleccionar problemas que convergen con su propio negocio), también se creará una agenda social corporativa (la misma deberá surgir de una categorización y clasificación de los problemas sociales, y deberá buscar no sólo mitigarlos sino también lograr en progreso social en general), integrar las prácticas volcadas hacia afuera y hacia el interior (ejecutando actividades que refuercen las mejoras en todo el contexto social) y crear una dimensión social en la propuesta de valor (es decir creando impacto social a través de su estrategia corporativa).

#### 1.7- Definiciones de Responsabilidad Social Empresaria.

Durante los últimos cincuenta años, muchas organizaciones han redactado y consensuado normas o directivas con el objetivo de promover y difundir las prácticas de RSE. Entre las definiciones disponibles se destacan las siguientes:

El Centro Mexicano para la Filantropía enseña que RSE...

*...“Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa,*

*independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad”.*<sup>11</sup>

El Libro Verde publicado por la Comisión Europea en 2001, indica que se trata esencialmente de *“un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”.*

Según el Instituto Ethos de Empresa y RSE, Brasil: *“La Responsabilidad Social Empresaria es la forma de gestión que se define por una relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.*<sup>12</sup>

Por su parte, en la Norma Iso 26000<sup>13</sup> se define a la RSE como la *“responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:*

- *Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;*
- *Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y*
- *Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”* (Cap. 2, Apdo. 2.18)”

Se puede advertir sin lugar a dudas que el concepto de RSE se encuentra en constante evolución; en este sentido, según la reflexión que precede a las Siete Directrices de la RSE elaboradas por el IARSE... *“Hasta hace poco tiempo atrás la competitividad estaba basada en dos grandes vertientes: precio y calidad. Actualmente, el mercado está incorporando un nuevo factor de competitividad: la calidad de las relaciones”.*

---

<sup>11</sup> CAJIGA CALDERON, JUAN FELIPE. “El Concepto de Responsabilidad Social Empresaria”. Cemefi. Centro Mexicano para la Filantropía. [www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf) (Consultado en enero de 2013). Pág. 2.

<sup>12</sup> [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br) (Consultado en agosto de 2012).

<sup>13</sup> NORMA ISO 26000 Capítulo 2. Pág. 4.

Por su parte, el Comité para el Desarrollo Económico (1984) dio un giro fundamental a la RSE sosteniendo que es la sociedad quien proporciona a la empresa la posibilidad de operar y que por lo tanto la empresa se encuentra obligada a satisfacer las necesidades de dicha sociedad.

En la publicación de las Naciones Unidas “La responsabilidad social empresaria: ¿sólo un discurso?” Fuertes, Goybury y Kosacoff,<sup>14</sup> consideran a la RSE como una nueva forma de pensar y de actuar en la gestión de los negocios.

En el mismo documento se encuentra un análisis pormenorizado de la visión de la RSE en nuestro país, según la óptica de los diferentes sectores involucrados.

La visión del sector privado argentino expresada por el CEADS, (Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible) considera que “constituye el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto”.

Esta visión se centra en la voluntariedad de las empresas para desarrollar políticas de RSE.

Una organización de la sociedad civil, Red Puentes Internacional, considera que es “...un modo de gestión empresarial validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas asumen que entre ellas y sus grupos de interés (...) se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos”.

Agrega que la RSE involucra tanto actividades básicas de las empresas como un conjunto de derechos elementales (derechos humanos, derechos laborales y de tercera generación). De esta manera, la idea de la RSE se acerca a un instrumento con capacidad de colaborar en la lucha contra la pobreza y la injusticia social.

Este sector proclama también la necesidad de un trabajo conjunto entre empresa, Estado y sociedad civil, así como el avance progresivo desde la voluntariedad que surge de los conceptos elaborados por el sector empresarial hacia normas y compromisos legales obligatorios en materia de RSE.

La opinión del sector sindical se encuentra en las recomendaciones surgidas de las Primeras Jornadas Cuatripartitas de RSE organizadas por la CGT con colaboración de la Universidad de La Matanza. Las mismas señalan que la RSE debe ser “la capacidad de

---

<sup>14</sup> FUERTES FLAVIO, GOYBURU MARIA LARA, KOSACOFF BERNARDO (2006). “La responsabilidad social empresaria: ¿sólo un discurso? Publicación de las Naciones Unidas, Agosto de 2006. Pág. 7.

escuchar, comprender y satisfacer las expectativas de su comunidad y en ello, todos y cada uno debe asumir el rol que le toca en esta sociedad en que se crece y desarrollan generaciones sucesivamente (...) Entre los valores que se tienen en cuenta pueden citarse la gestión de las relaciones laborales, protección del medio ambiente, respeto por las normas y leyes, control de los proveedores, realización de auditorías internas, transparencia de objetivos y comunicación, identificación de problemas y adopción de acciones correctivas.”

El gobierno argentino, a través de la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación concibe a la RSE como: “...un concepto amplio y asociado a los intereses de toda la sociedad, procurando incorporarlos a objetivos colectivos que sean compatibles con una visión que priorice un desarrollo económico sustentable, la distribución equitativa de los ingresos y una democracia participativa”.

La coincidencia más importante entre estos sectores analizados consiste en la necesidad manifestada por todos los actores de lograr un diálogo profundo y participativo entre todos los stakeholders.

#### 1.8- Los grupos de interés.

El tema fue ampliamente desarrollado por Edward Freeman, considerándose a dicho autor como el responsable de la introducción del estudio de los stakeholders en temáticas de estrategia y ética empresarial y, principalmente, en el estudio de la responsabilidad social corporativa. En sus primeros escritos de 1983 distingue entre una acepción amplia y otra restringida; la acepción restringida se refiere a aquellos grupos o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que en el concepto más amplio se engloban todos aquellos que puedan estar o que estén afectados por el logro de los objetivos de la organización.

Por su parte Víctor Guédez en su obra “Ser confiable: responsabilidad social y reputación empresarial” considera que es posible diferenciar cuatro niveles interpretativos acerca de los grupos de interés, durante los últimos treinta años<sup>15</sup>. Entre los años sesenta y setenta, influenciados por el pensamiento de Leavitt y de

---

<sup>15</sup> GUÉDEZ, VÍCTOR (2008): “Ser confiable: responsabilidad social y reputación empresarial”. Editorial Planeta. Venezuela. Págs. 122 y 123.



Friedman, se afirmó sin lugar a dudas que el grupo de interés esencial eran los accionistas. Posteriormente, entre los años setenta y ochenta se incorporaron a los clientes y a los trabajadores como parte integrante de los grupos de interés, ya que se consideró por esos años que los mismos eran todos aquellos sin los cuales era absolutamente imposible que la empresa existiera. Por último, el economista Edward Freeman impulsó el concepto de que los grupos de interés estaban constituidos por cualquier grupo o individuo que pudiera afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Pero en los años noventa, la doctrina se inclinó por considerar que el concepto de grupo de interés debía ser mucho más inclusivo, llegando a comprender a la sociedad toda.

En cuanto a su clasificación, Víctor Guedez distingue entre grupos de interés internos, externos y del contexto.<sup>16</sup> Los primeros son aquellos que tienen una relación directa y explícita con los aspectos funcionales y organizacionales del negocio (accionistas, trabajadores, socios y aliados); los segundos son quienes tienen una vinculación manifiesta con la resonancia del negocio (clientes o consumidores, proveedores, distribuidores, contratistas, acreedores, competidores y sindicato) y los terceros ocupan una relación de segundo orden (comunidad, gobierno, otras organizaciones, federaciones empresarias y sindicales, medios de comunicación, etc.)

Una de las herramientas cada vez más utilizadas para manifestar el compromiso de una organización con sus stakeholders es la organización de paneles. Los mismos consisten en una reunión organizada por la institución en donde se convoca a todos o a una selección de los grupos de interés con el objetivo de debatir temas de RSE.

De esta manera, se abre la posibilidad de discutir temas relativos a la política corporativa, resultados esperados, comentarios o recomendaciones, etc.

Para su realización se recomienda el planteamiento de objetivos, el establecimiento de reglas operativas (por ej, referidas a la frecuencia de las reuniones) y la cuidadosa selección de los miembros del panel (todos los grupos de interés o sólo los internos o externos, etc.)

## 1.9- El desarrollo sostenible.

---

<sup>16</sup> GUEDEZ, VICTOR "Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial". [http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII\\_Edic\\_72.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_72.pdf)(Marzo13). Pág. 8.  
[http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII\\_Edic\\_72.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_72.pdf)

Se denomina desarrollo sostenible a aquel desarrollo que es capaz de satisfacer necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.<sup>17</sup>

Este concepto se afianzó después de la difusión del documento conocido como “Informe Brundlandt”, redactado por la primera ministra de Noruega en 1987 por encargo de la ONU, con la finalidad de lograr un primer informe para preparar la Cumbre de la Tierra de Rio de Janeiro dos años más tarde.

En la actualidad, las empresas utilizan las expresiones “sustentable” o “sostenible” como sinónimos que han ido desplazando paulatinamente a la expresión “responsabilidad social”.

La Norma Iso 26000 define al desarrollo sostenible como el “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.<sup>18</sup>

Sin embargo, muchas organizaciones en la actualidad prefieren utilizar la palabra “sustentable” ya que se podría afirmar que la palabra “sustentabilidad” es mucho más generosa, porque contempla aspectos sociales, ambientales y económicos, los cuales constituyen la base de todo reporte de sustentabilidad.<sup>19</sup>

En suma, se puede afirmar que la RSE y el desarrollo sustentable tienen la misma finalidad, la cual consiste en resolver las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones para resolver las propias<sup>20</sup>, destacándose que en la actualidad la RSE constituye un elemento de gestión empresarial importantísimo que marca el camino para conseguir el objetivo último el cual consiste en lograr el desarrollo sostenible en las comunidades de influencia.

---

<sup>17</sup> “El Desarrollo Sostenible”. Ccqc.pangea.org/cast/sosteni/soscast.htm (Consultado en marzo de 2013).

<sup>18</sup> Norma Iso 26000, Pág. 4.

<sup>19</sup> MARAN, LUIS “De la Responsabilidad Social hacia el Desarrollo Sustentable”. Diciembre de 2011. [www.expoknews.com](http://www.expoknews.com) (Consultado en marzo de 2013).

<sup>20</sup> <http://www.accionrse.cl/contenidos.php?id=44&que-es-la-RSE.htm> (Consultado en marzo de 2013).

## CAPITULO II:

Iniciativas Internacionales.

2.1- Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).



Las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico consisten en recomendaciones voluntarias, no obligatorias, ofrecidas por los gobiernos a las empresas.

Estas normas contemplan una serie de asuntos tales como derechos humanos, trabajo, medioambiente, impuestos y coimas. Si bien pueden ser consideradas coercitivas desde el punto de vista moral, no pueden serlo ni legal ni judicialmente. Estas directrices se aplican a todos los emprendimientos multinacionales y a todas sus entidades, sin considerar dónde llevan a cabo sus negocios, incluidos los países que no adhieren a las mismas.

Las directrices fueron redactadas en 1976, revisadas en 2000 y finalmente aprobadas en el 2002 por los gobiernos de treinta países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y tres países adicionales (Argentina, Chile y Sur Corea). Si bien se trata de normas voluntarias para empresas, los gobiernos participantes se han comprometido a promover su cumplimiento en las empresas que se encuentran operando "en" o "desde" sus países.

Según la publicación “Una herramienta para la RSE: Líneas Directrices de la OCDE” (Oliver, Grunauer y Serrani)<sup>21</sup>:

- Son recomendaciones que los gobiernos de los países miembros de OCDE y aquellos que han adherido dirigen a las empresas multinacionales. Abarcan no sólo a dichas empresas sino a todas sus entidades dondequiera que operen (incluyendo a países que no hayan suscrito las directrices) y promoviendo su alcance a toda la cadena de suministro.

---

<sup>21</sup> OLIVER, MARIANA; GRUNAUER, ROQUE A.; SERRANI, ESTEBAN. (2006) “Una herramienta de la RSE: Líneas Directrices de la OCDE”. 1ª ed. Fundación Ambiente y Recursos Naturales, Buenos Aires. [http://www.centrocomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/Una\\_herramienta\\_de\\_la\\_RSE\\_lineas.pdf](http://www.centrocomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/Una_herramienta_de_la_RSE_lineas.pdf) Pág. 18 a 20.

- Los principales objetivos radican en garantizar que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollen en armonía con las políticas públicas, en fortalecer las bases de la confianza mutua entre las empresas y las sociedades, en contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera, y en potenciar la contribución de dichas organizaciones al desarrollo sostenible.
- Enuncian principios y normas voluntarias que refieren a buenas prácticas corporativas, comprendiendo un amplio rango de temáticas, tales como acceso a la información, empleo, medio ambiente, derechos humanos, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, fiscalidad, lucha contra la corrupción.

En suma, las mismas no otorgan poder a los ciudadanos porque no los dota de derecho alguno. Sin embargo, cualquier parte interesada puede entablar una demanda en contra de una empresa que no adhiera a las directrices.

Las demandas se presentan ante los Puntos Nacionales de Contacto localizados en la OECD y en países signatarios. Si el Punto Nacional de Contacto acepta el caso, las partes entran en un período de mediación y de resolución del problema.

## 2.2- Naciones Unidas: Declaración del Milenio y Pacto Global.

### 2.2.1- Declaración del Milenio.



El 8 de septiembre de 2000 la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas aprobó la resolución 55/ 2, conocida con el nombre de Declaración del Milenio. En virtud de dicho documento, los estados miembros de las Naciones Unidas se comprometieron a trabajar con el objetivo de mejorar ciertas condiciones de vida de la humanidad toda, defendiendo los principios de libertad, igualdad, solidaridad, tolerancia, respeto de la naturaleza y responsabilidad común. El plazo establecido para el cumplimiento de dichos objetivos vence en el año 2015.

Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.

Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal.

Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.

Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil.

Objetivo 5: Mejorar la salud materna.

Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.

Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

En junio de 2012 se llevó a cabo en la ciudad de Rio de Janeiro la Conferencia sobre Desarrollo Sostenible, la cual contó con la participación de más de cien jefes de estado y aproximadamente cuarenta mil representantes de la vida civil y de empresas.

Como consecuencia de la misma se acordó la adopción de Objetivos de Desarrollo Sostenible los cuales permitirán centrarse en la consecución de logros concretos de desarrollo como parte de una concepción y marco amplios del desarrollo para las actividades de las Naciones Unidas en la materia, para el establecimiento de prioridades nacionales y para la movilización de las partes interesadas y los recursos hacia objetivos comunes. Los objetivos deberán ser coherentes con la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo con posterioridad a 2015. Además, se reconoce la necesidad de disponer de información global, integrada y con base científica sobre el desarrollo sostenible.

Tras la cumbre, el PNUD y el gobierno de Brasil acordaron crear un Centro Mundial para el Desarrollo Sostenible, con sede en esa ciudad.

#### 2.2.2- Pacto Global.



En 1999, en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza), el Secretario General propuso un "Pacto Mundial" entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios.

El Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia:

- Derechos Humanos
- Normas Laborales
- Medio Ambiente
- Lucha contra la corrupción

El fin de este Pacto consiste en lograr que todos los pueblos del mundo compartan los beneficios de la globalización e inyectar en el mercado mundial los valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas.

El Secretario General ha pedido a las empresas del sector privado que hagan suyos los diez principios del Pacto y los apliquen en su actividad. Ha solicitado también a los dirigentes de organizaciones laborales y de la sociedad civil que participen en el Pacto y lo utilicen como foro de diálogo sobre diversas cuestiones polémicas ligadas a la mundialización y el desarrollo.

Los 10 Principios del Pacto Global sobre RSE son:

Principio Nº 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.

Principio Nº 2. Las empresas no deben ser cómplices de abusos de los derechos humanos.

Principio Nº 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.

Principio Nº 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio Nº 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio Nº 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio Nº 7. Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

Principio Nº 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio Nº 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio Nº 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

### 2.3- Libro Verde de la Unión Europea.



Se trata de una publicación de la Unión Europea del año 2001 que inició un debate acerca de cómo podría fomentarse la RSE, destacando experiencias, fomentando el desarrollo de prácticas innovadoras y aumentando la transparencia en los procesos.

El objetivo fundamental del Libro Verde radica en desarrollar una verdadera política energética europea para responder a los desafíos existentes en términos de abastecimiento y efectos sobre el crecimiento y el medio ambiente en Europa.

Se eligen seis sectores prioritarios en donde la Unión Europea debe actuar en forma rápida y eficaz para dotarse de una energía sostenible, competitiva y segura.

Los tres objetivos principales que se destacan son:

- La sostenibilidad, para luchar de forma activa contra el cambio climático, fomentando las fuentes de energía renovables y la eficacia energética;
- La competitividad, para mejorar la eficacia de la red europea a través del desarrollo del mercado interior de la energía;
- La seguridad del abastecimiento, para coordinar mejor la oferta y la demanda energéticas interiores de la UE en un contexto internacional.

### 2.4- Indicadores ETHOS.

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social fue creado en el año 1998 en Brasil con el objeto de promover y difundir prácticas empresariales socialmente responsables, contribuyendo a que las empresas alcancen un desarrollo sustentable en sus aspectos económicos, sociales y ambientales.

Los indicadores Ethos, redactados en el año 2000, constituyen una herramienta de concientización, aprendizaje y monitoreo de la responsabilidad social empresarial, que permite estimular y desarrollar en las organizaciones una gestión socialmente responsable.

Dichos indicadores han sido replicados en nueve países de Latinoamérica.

Los mismos se encuentran estructurados en base a los siguientes temas:

- Tema 1: Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo.
- Tema 2: Público Interno.
- Tema 3: Medio Ambiente.
- Tema 4: Proveedores.
- Tema 5: Consumidores y Clientes.
- Tema 6: Comunidad.
- Tema 7: Gobierno y Sociedad.

Cada tema se divide en indicadores de profundidad, binarios y cuantitativos, cuya finalidad es plantear oportunidades de mejora para que la empresa/organización mejore su desempeño en dicho aspecto.

## 2.5- La Serie AA1000 de Accountability.

Se trata de una organización privada patrocinada por grandes organismos públicos y fundaciones de empresas, y propone una revisión de las normas que servirán de guía para la rendición de cuentas que voluntariamente adopten las organizaciones que deseen comprometer un diálogo con sus stakeholders.

La primera versión de esta serie de normas apareció en 1999, con una terminología y estructuración propias de las auditorías financieras.

Esta versión incluía:

- Una definición de los principios de rendición de cuentas.
- Un sistema de gestión de la sostenibilidad.
- Una guía sobre el aseguramiento de la sostenibilidad y el compromiso con los stakeholders.

Posteriormente, se sucedieron la AA1000 Assurance Standard (2003), la AA1000 Stakeholders Engagement Standard (2005), y la AA1000 Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad (2008). Esta última versión propuso los siguientes principios para



enmarcar y estructurar la forma en la que las organizaciones entienden, gobiernan, administran, implementan, evalúan y comunican su "accountability":

- Principio Básico de Inclusividad: La organización debe ser inclusiva en relación a sus stakeholders. Constituye el punto de partida para el siguiente principio.
- Principio de Relevancia: Refiere a identificar temas relevantes para la organización y sus grupos de interés.
- Principio de Capacidad de Respuesta: Consiste en decisiones y acciones que brinden respuestas a los grupos de interés que afecten su desempeño.

## 2.6- Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).



La Declaración Tripartita de los Principios relacionada con Empresas Internacionales y Política Social es el primer documento elaborado exitosamente y aplicable universalmente a las empresas internacionales. Fue adoptado por el Cuerpo Ejecutivo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en noviembre de 1977. Dicha declaración apunta a alentar la contribución positiva y minimizar o resolver las dificultades que las empresas multinacionales ejercen sobre el progreso económico y social. La Declaración está reforzada por cierto número de Convenciones y Recomendaciones de la OIT que definen derechos y obligaciones en términos más específicos. La Declaración Tripartita contiene cinco secciones principales. La primera se dirige a políticas generales y exige el respeto hacia la soberanía nacional, leyes y objetivos políticos del país anfitrión. Se aboga por la igualdad de trato por parte del gobierno hacia las empresas internacionales y las empresas nacionales y la consulta tripartita (entre trabajo, negocio y gobierno). La segunda llama a las empresas internacionales a jugar un rol clave en la generación y expansión de oportunidades para un empleo seguro y estable, a usar tecnologías apropiadas y a prestar atención a las políticas de empleo. La tercera se concentra en la capacitación, recapitación y promoción de los trabajadores en todas las categorías ocupacionales. La cuarta sección recomienda la provisión de índices salariales favorables, beneficios y condiciones de trabajo con énfasis especial en la importancia de establecer y mantener altos niveles de salud y seguridad ocupacional. En la quinta sección, se exige a los negocios y

gobiernos que respeten la libertad de asociación y el derecho a organizar y negociar colectivamente, como los principios que guíen sus acciones en todos los asuntos relativos a las relaciones industriales. La OIT promueve la Declaración Tripartita mediante el reparto de copias de la misma y a través de discusiones, seminarios y encuentros. Además provee además asistencia técnica y servicios de asesoramiento a aquellos involucrados en el desarrollo de aspectos laborales y sociales sobre leyes y contratos de inversión. Más aún, la OIT lleva adelante trabajos de investigación sobre problemas de interés a fin de identificar las causas subyacentes de esos problemas y para proveer información a los tomadores de decisiones. Las encuestas regulares reúnen información sobre gobiernos, empleadores y trabajadores sobre sus actividades y experiencias en la implementación de la Declaración. La Declaración no tiene fuerza legal, aunque existen procedimientos establecidos para la interpretación de sus recomendaciones en casos de disputas surgidas de su aplicación.

#### 2.7- Global Reporting Initiative (GRI).



Desde hace unos años, se advierte un creciente interés en las rendiciones de cuentas y las auditorías sociales. Es decir, se considera que no basta con las declaraciones de buenas intenciones en materia de RSE; es preciso demostrarlas clara y sistemáticamente. Desde esta perspectiva, el Balance Social surge como una herramienta idónea, con técnicas propias de las auditorías financieras pero con matices propios de los temas relativos al desarrollo sustentable de las organizaciones.

En un principio los balances sociales se mostraban como complementarios a los resultados económicos de las empresas. Sin embargo, en organizaciones en donde la acción social forma parte de su razón misma de ser (por ejemplo, las cooperativas), comenzó a perfilarse un modelo de balance centrado en los logros y avances de neto corte social.

“El Balance Social ... es una forma de determinar resultados de la participación social, recolectando datos y definiendo formas de presentarlos a través de indicadores.”<sup>22</sup>

En suma, si bien los posibles modelos a adoptar son muy variados, en la práctica cada una de las instituciones que utiliza esta herramienta ha delineado un formato propio, respondiendo a sus necesidades concretas y a su cultura organizacional.

Por su parte la iniciativa del Reporte Global, es una organización creada en 1997 por la Convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA).

El GRI desarrolla un enfoque estandarizado para la presentación de informes, con el objetivo de mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad, beneficiando de esta forma tanto a las organizaciones que dan a conocer su información como a quienes hacen uso de dicha información.

Su versión G3 es certificable, aunque también puede ser auditada externamente, o también puede reportarse el cumplimiento “en base a” la norma GRI.

Su principal fortaleza se encuentra en sus contenidos medioambientales y en una descripción pormenorizada de los posibles indicadores para medir RSE en una organización.

La cuarta generación de las Guías GRI se presentará en la Conferencia Global de Sostenibilidad y Reportes en Amsterdam durante desde el 22 al 24 de mayo próximos. La misma se generó mediante prácticas de consulta multistakeholders, a través de la publicación de un borrador que ha sido sometido a consulta pública hasta el pasado mes de noviembre. De esa manera, se han recibido numerosas sugerencias las cuales serán tenidas en cuenta con el objetivo de mejorar las técnicas aplicadas para la confección de los reportes.

## 2.8- Norma Iso 26000.



<sup>22</sup> ELGUE, MARIO CESAR “Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social”. Fundación Cieso. [http://www.fundacioncieso.org.ar/testing-wp/wp-content/uploads/Responsabilidad\\_social\\_empresaria\\_y\\_balance\\_social.pdf](http://www.fundacioncieso.org.ar/testing-wp/wp-content/uploads/Responsabilidad_social_empresaria_y_balance_social.pdf) Pág. 2.(Consultado en marzo de 2013).

Por tratarse de la herramienta elegida para dar cumplimiento al objetivo general de éste trabajo, la descripción de esta Iniciativa Internacional se realizará más detalladamente.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) es una organización no gubernamental que tiene como objetivo la elaboración de normas internacionales industriales y comerciales. La misma se encuentra integrada por representantes de organizaciones de normalización y estandarización de todo el mundo, y su trabajo consiste en desarrollar estándares voluntarios que proporcionan valor a todas aquellas organizaciones que busquen mejorar ciertos aspectos tales como la calidad, la ecología, la seguridad, la economía, la fiabilidad, la compatibilidad, la interoperabilidad, la eficiencia y la efectividad, entre otros.

Tradicionalmente, las organizaciones han implementado los diferentes Sistemas de Gestión disponibles en forma separada. Así, es habitual que una organización comience con el Sistema de Gestión de Calidad Iso 9001, y quizás continúe el camino con la implementación de los Sistemas de Gestión Ambiental Iso 14001 y los Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional Oshas 18001.

Al respecto Perla Puterman<sup>23</sup> considera que a partir de la década del 2000, con la nueva estructura de la Iso 9001 basada en un enfoque de procesos, muchas organizaciones han aprovechado la sinergia que existe entre esta norma y las Normas Iso 14001, Osha 18001 e inclusive la SA8000 para la estructuración de un Sistema de Gestión integrado.

La Norma Iso 26000 brinda directrices sobre principios, materias y asuntos relacionados con la RSE y propone herramientas para su puesta en marcha dentro de las organizaciones. Es importante destacar que está dirigida a todo tipo de organizaciones, consistiendo en un estándar universalmente consensuado para dicho propósito. Así, puede ser aplicada tanto en instituciones públicas como privadas; grandes, pequeñas y medianas empresas; con y sin fines de lucro, etc.

Dicha norma participa de las mismas características que todas las Normas Iso: se trata de una norma global (no discrimina en zonas geográficas), elaborada por consenso, no es coercitiva (es decir, su aplicación no es obligatoria sino voluntaria), por esta misma

---

<sup>23</sup> PUTERMAN, PERLA (2011). "¿Cómo integrar la RSE en los Sistemas de Gestión existentes en una organización? [www.blogresponsable.com/2011/06/como-integrar-la-rse-en-los-sistemas-de.html](http://www.blogresponsable.com/2011/06/como-integrar-la-rse-en-los-sistemas-de.html) (Consultado en diciembre de 2012).

razón no contiene “requisitos” sino “orientaciones”, y ofrece una idea universal de la RSE (refuerza la idea de que la RSE es una sola, para todo tipo de organizaciones).

### 2.8.1- Beneficios de la implementación de un Plan de Responsabilidad Social en una organización.

En su introducción, la Norma Iso 26000 destaca la toma de conciencia que existe en la actualidad tanto en las organizaciones como en las partes interesadas respecto de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable.

“El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y su impacto sobre el medio ambiente, se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es el reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas. Tanto la percepción que se tenga acerca del desempeño de una organización en materia de responsabilidad social, como su desempeño real pueden influir, entre otras cosas en:

- Su ventaja competitiva;
- Su reputación;
- Su capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios;
- Mantener la motivación, compromiso y productividad de los empleados;
- La percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y la comunidad financiera, y
- Sus relaciones con las empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.”<sup>24</sup>

Más adelante se señala que las organizaciones deberían analizar las materias fundamentales de manera holística, es decir, deberían considerar todas las materias fundamentales y los asuntos y su interdependencia, en lugar de concentrarse en un solo tema.

---

<sup>24</sup> NORMA ISO 26000, Introducción.

Entre los beneficios potenciales de la responsabilidad social para una organización se incluyen:<sup>25</sup>

- Impulsar una nueva toma de decisiones más fundamentada con base en una mejor comprensión de las expectativas de la sociedad, las oportunidades asociadas a la responsabilidad social (incluyendo una mejor gestión de los riesgos legales) y los riesgos de no ser socialmente responsable;
- Mejorar las prácticas de gestión del riesgo de la organización;
- Aumentar la reputación de la organización y fomentar una mayor confianza pública;
- Apoyar la licencia social de la organización para operar;
- Generar innovación;
- Mejorar la competitividad de la organización, incluyendo el acceso al financiamiento y la posición de socio preferencial;
- Mejorar la relación de la organización con sus partes interesadas, exponiendo a la institución a nuevas perspectivas y al contacto con una variada gama de partes interesadas;
- Aumentar la lealtad, el involucramiento, la participación y la moral de los empleados;
- Mejorar la salud y la seguridad, tanto de sus trabajadores como de sus trabajadoras;
- Impactar positivamente en la capacidad de una organización para contratar, motivar y retener a sus empleados;
- Obtener ahorros asociados al aumento de la productividad y eficiencia de los recursos, la disminución del consumo de energía y agua, la reducción de residuos y la recuperación de subproductos valiosos;
- Mejorar la fiabilidad y equidad de las transacciones, a través de la participación política responsable, la competencia justa y la ausencia de corrupción y
- Prevenir o reducir los conflictos potenciales con consumidores acerca de productos o servicios.

#### 2.8.2- Principios de la Responsabilidad Social.

El capítulo 4 de la Norma contiene siete principios básicos de Responsabilidad Social que se sugieren a las organizaciones, con el objeto de maximizar su contribución al desarrollo

---

<sup>25</sup>

NORMA ISO 26000. Pág. 22-23.

sostenible. Merece destacarse que la siguiente lista no es definitiva, y que ningún principio tiene prioridad sobre otro.<sup>26</sup>

#### 1- Rendición de Cuentas.

Se invita a la organización a rendir cuentas por los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación, lo cual también implica asumir responsabilidad por sus impactos negativos y el compromiso de tomar las medidas adecuadas para repararlos y evitar su repetición. Asimismo se invita a las organizaciones a aceptar el escrutinio público de sus actividades y a asumir un papel activo en responder a dicho escrutinio.

#### 2- Transparencia.

Se aconseja a las organizaciones transparencia respecto de aquellas actividades que desarrollan y que afectan a la sociedad y al medio ambiente. De esta manera, se les sugiere suministrar a las partes interesadas toda la información que requieran, exceptuando, por supuesto, datos protegidos por la propiedad intelectual o que puedan causar incumplimiento de obligaciones legales.

#### 3- Comportamiento Ético.

Una organización que hace propios los postulados de la RSE debería abrazar también criterios de honestidad, equidad e integridad, creando un círculo virtuoso que permita maximizar los impactos positivos en su entorno.

#### 4- Respeto a los Intereses de las Partes Interesadas.

La Norma Iso 26000 no es ajena al reclamo doctrinario que solicita a las organizaciones tomar en cuenta en todo momento los legítimos intereses de los stakeholders.

#### 5- Respeto al Principio de Legalidad.

Como en todas las normas Iso, se sugiere a las organizaciones actuar siempre dentro del marco legal aplicable. En este caso, se solicita que el accionar de dichas organizaciones se circunscriba a la legislación vigente en materia de RSE.

#### 6- Respeto a la normativa internacional de comportamiento.

Se sugiere a las organizaciones respetar las normas internacionales de comportamiento aún cuando las normas locales o nacionales aplicables no las contemplen.

#### 7- Respeto a los derechos humanos.

---

<sup>26</sup> ARGANDOÑA, ANTONIO E ISEA SILVA, RICARDO (2011). "ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones". Cuadernos de la cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. N° 11. [http://www.iese.edu/es/multimedia/catedralacaixa\\_vol11\\_Final\\_tcm5-72287.pdf](http://www.iese.edu/es/multimedia/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287.pdf) Pág. 16.

La sugerencia se extiende a aquellos casos en los que los derechos humanos no sean garantizados en el ámbito de actuación de la organización. En estas situaciones, la organización debería hacer todo lo posible para respetar y proteger dichos derechos.

### 2.8.3- Principales materias de la Responsabilidad Social.

Estas materias que se describen a continuación, pueden ser descritas como ámbitos en los cuales la organización debería centrar su atención a la hora de actuar de manera socialmente responsable. Las mismas deben ser abordadas integralmente.

#### 1- Gobernanza de la Organización.

La gobernanza es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.

Quizás esta norma puede ser considerada el pilar de las demás, ya que justamente es a través de la correcta toma de decisiones que la organización puede avanzar en la aplicación de un plan integral de RSE.

La Norma identifica una serie de acciones que deberían desprenderse de una buena gobernanza de la organización. Entre ellas se encuentran:

- Impulsar estrategias y objetivos de RSE.
- Avanzar en materia de compromiso y rendición de cuentas.
- Crear una cultura de RSE.
- Establecer incentivos para conseguir un buen desempeño en RSE.
- Realizar un uso eficiente de los recursos.
- Mejorar las oportunidades de los grupos vulnerables (mujeres, minorías étnicas, etc.) para ocupar puestos de liderazgo.
- Atender las necesidades de las partes interesadas y de las generaciones futuras.
- Mejorar la comunicación con las partes interesadas.
- Fomentar la participación de miembros de la organización en las actividades de RSE.
- Hacer una revisión continua de la gobernanza de la organización.

#### 2- Derechos Humanos.

Los mismos son aquellos derechos que pertenecen a todo individuo por el mero hecho de haber nacido. Poseen características propias que los colocan en un nivel superior respecto de los demás derechos, ellas son: son inherentes a la persona (se nace con ellos), son inalienables (no se puede renunciar a ellos ni ser despojado de ellos), son



universales (para todo individuo independientemente de sus características), son indivisibles (debe atenderse a todos por igual), son interdependientes (la afectación de uno tiene impactos en el resto).

Se recomienda a las organizaciones que realicen un esfuerzo para conocer las normativas internacionales sobre Derechos Humanos e incluir sus principios en la organización, aún si en el estado en el que operan no se reconocieran dichas normativas.

### 3- Prácticas Laborales.

Se trata de todas las prácticas y políticas que involucran a los trabajadores de la propia organización o a los trabajadores subcontratados. Las políticas involucradas son: reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral, remuneración, etc.

### 4- Medio Ambiente.

Las organizaciones, en su actividad regular, generan diferentes impactos en su entorno medioambiental. Por lo tanto la Norma identifica principios que las organizaciones deberían incorporar para llevar a cabo una adecuada gestión medioambiental, a saber: responsabilidad medioambiental (asumir las consecuencias de sus actos), enfoque precautorio (antes de desarrollar actividades potencialmente peligrosas para el medio ambiente o la salud, informarse al respecto), gestión de riesgos (minimizar posibles impactos negativos) y la aplicación del principio “quien contamina paga” (asumir el costo de la contaminación generada por sus actividades).

### 5- Prácticas Justas de Operación.

Dichas prácticas hacen referencia a la necesidad de que la organización tenga un comportamiento ético en sus relaciones con otras organizaciones y con los stakeholders. La Guía identifica ciertos ítems a tener en cuenta por las organizaciones: Anticorrupción (entendiendo como corrupción el abuso de poder para obtener un beneficio privado), Participación política responsable (facilitar procesos y políticas públicas para mejorar la calidad de vida de las personas que están dentro de su esfera de influencia), Competencia justa (desarrollando el conocimiento de los trabajadores respecto de estos temas), Promover la RSE en la cadena de valor (tratar de influir en otras organizaciones para que también adopten un comportamiento socialmente responsable) y Respeto a los derechos de propiedad (relativo tanto a la propiedad física como intelectual).

### 6- Asuntos de Consumidores.

Recomienda a las organizaciones asumir ciertas responsabilidades respecto de los consumidores, brindándoles educación veraz sobre las estrategias de marketing y contratación, fomentando el consumo responsable y sostenible y elaborando bienes y prestando servicios que estén al alcance de todas las personas, incluyendo a las más vulnerables, entre otras acciones posibles a considerar.

#### 7- Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

La Norma Iso 26000 propone desarrollar políticas y procesos que contribuyan al desarrollo político, económico y social de las comunidades que se encuentren dentro de su ámbito de influencia. Esta participación activa de la organización dentro de la comunidad implica el reconocimiento de que la misma constituye parte activa dentro de la comunidad dentro de la cual desarrolla sus actividades.

#### 2.8.4- Integración de la Responsabilidad Social en toda la organización.

En el capítulo 7, se brinda orientación acerca de los procedimientos necesarios para lograr poner en práctica la RSE en una organización. En este sentido señala que las organizaciones pueden basarse para implementar un plan de RSE en sistemas, políticas, estructuras y redes de la organización ya existentes, aunque es posible que deban enfocar ciertas actividades de manera diferente.

La siguiente guía puede ser utilizada independientemente del grado de integración de RSE a su política que hayan logrado las diferentes organizaciones.

En este sentido, la organización deberá tener en cuenta:

- Sus rasgos más característicos (tipo de organización, tamaño, sector, propósito, ubicación geográfica, etc.).
- Las localizaciones en las que opera (el marco legal de la RSE y el contexto económico, social y medioambiental).
- Su desempeño histórico en actuaciones en materia de RSE.
- Las características de sus trabajadores o empleados.
- Las organizaciones sectoriales en las que participa y cómo se relacionan con la RSE sus actividades en el marco de estas organizaciones.
- Su misión, su visión, sus valores, sus principios y sus códigos de conducta.
- Las inquietudes y expectativas de las partes interesadas y de la sociedad.
- La estructura y naturaleza de su toma de decisiones.
- La cadena de valor de la organización.

En cuanto a cómo comprender la responsabilidad social de una organización, la norma consigna varios parámetros:

➤ **Debida diligencia:**

Se trata de un proceso exhaustivo y proactivo llevado a cabo para identificar los impactos negativos sociales, ambientales y económicos tanto reales como potenciales generados por las decisiones y actividades de la organización, con la finalidad de evitar y mitigar dichos impactos. Esto también incluye, en la medida de lo posible, a otras organizaciones.

Se sugiere que la organización disponga de los siguientes elementos para llevar a cabo la debida diligencia:

- Políticas integrales que orienten a los miembros (y a los asociados) de la organización sobre cómo provocar mejoras en las materias fundamentales.
- Medios para evaluar las actividades de la empresa en relación con dichas políticas.
- Mecanismos para asegurar que la RSE esté integrada en toda la organización.
- Sistemas que permitan evaluar el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo.
- Previsión de acciones concretas para corregir adecuadamente los impactos negativos de sus decisiones y actividades en la sociedad.

➤ **Determinar la pertinencia e importancia de las materias fundamentales y los asuntos para una organización:**

Se recomienda en tal sentido a las organizaciones:

- Realizar una lista que contemple la totalidad de sus actividades,
- Identificar a sus partes interesadas,
- Identificar las actividades propias y de las organizaciones que estén dentro de su esfera de influencia o cadena de valor, y determinar qué materias y asuntos podrían desprenderse de dichas actividades, teniendo en cuenta la legislación aplicable.
- Analizar la manera por la cual sus decisiones y actividades pueden afectar a las partes interesadas y al desarrollo sostenible, y
- Analizar las formas en que las partes interesadas y los asuntos de RSE pueden impactar en aquellas decisiones y actividades.

➤ **Determinación de la importancia:**

Una vez que se ha identificado un amplio rango de asuntos pertinentes respecto a sus decisiones y actividades, la organización debería analizar dichos asuntos y desarrollar una serie de criterios para decidir cuáles son los más significativos. Estos posibles criterios incluyen:

- El alcance del impacto del asunto en las partes interesadas y el desarrollo sostenible,
- Los potenciales efectos que se derivan de actuar o no actuar sobre el asunto,
- El nivel de preocupación de las partes interesadas en dicho asunto y
- La identificación de las expectativas de la sociedad respecto el comportamiento responsable en relación con estos impactos.

➤ Toma de conciencia y creación de competencias:

Para poner en práctica la RSE, resulta fundamental aumentar la toma de conciencia y comprensión de los aspectos que la componen. La Iso 26000 sugiere que el incremento de la toma de conciencia comience por la esfera más alta de la organización, ya que es muy importante que la gerencia comprenda los beneficios y la importancia de la RSE.

Como es frecuente que existan unas áreas más receptivas que otras, una buena estrategia sería comenzar involucrando a aquellas que estén más motivadas. En este sentido, la Guía indica que la incorporación de valores de RSE requiere tiempo y, por tanto, propone realizar un esfuerzo sistemático para crear una cultura de la RSE en la organización. La Iso 26000 recalca que la educación y el aprendizaje continuos son fundamentales para la toma de conciencia y la creación de competencias en materia de RSE. Por lo tanto, la organización debería fomentar el fortalecimiento de capacidades en áreas específicas, probablemente mediante la formación de directivos y trabajadores.

➤ Rumbo de la organización hacia la responsabilidad social:

Se recomienda integrar los principios, materias y asuntos de la RSE en las políticas, líneas estratégicas, estructura y actividades de la organización. En otras palabras, debe ser parte de su cultura. Así, por ejemplo, se sugiere a la organización:

- Incorporar en su misión y visión criterios específicos de RSE;
- Adoptar iniciativas voluntarias (por ejemplo, mediante códigos de conducta) que demuestren su compromiso con la RSE;
- Incorporar la RSE en procesos, políticas y comportamiento para la toma de decisiones;
- Convertir las prioridades de acción y los asuntos en objetivos realistas y definidos de la organización.

➤ Incorporar la responsabilidad social en la gobernanza, los sistemas y los procedimientos de una organización:

Además, la Iso 26000 aconseja establecer prioridades para las acciones que se llevarán a cabo en el futuro. Por otra parte, y teniendo en cuenta que las prioridades variarán con el paso del tiempo, las mismas deben ser revisadas y actualizadas periódicamente. Para

poner en práctica la RSE, resulta esencial aumentar la toma de conciencia y comprensión de los aspectos que componen la RSE.

La norma hace un llamamiento a garantizar que la estructura, los sistemas y los procedimientos de la organización incorporen los principios de la RSE. En particular, recomienda los siguientes procedimientos:

- Incorporar la RSE a las prácticas de gestión;
- Realizar un seguimiento de cómo se incorporan los criterios de RSE en cada una de las partes de la organización;
- Si el tamaño de la organización lo permite, crear departamentos que se encarguen de monitorear los procedimientos operativos para que resulten compatibles con los criterios de RSE;
- Adoptar conductas socialmente responsables en las actividades relacionadas con las compras, la inversión y la gestión de recursos humanos, principalmente.

➤ Comunicación sobre responsabilidad social:

La norma consigna la fundamental importancia de la comunicación para lograr mejoras continuas en la incorporación de la RS a la organización. La comunicación ayuda a:

- Aumentar la toma de conciencia sobre el proceso de integración de la RSE;
- Promover el diálogo con las partes interesadas;
- Abordar temas legales;
- Informar a otros implicados sobre los avances en materia de RSE;
- Facilitar información sobre los impactos de las actividades, productos y servicios de la organización;
- Motivar a los trabajadores;
- Compararse con otras organizaciones;
- Mejorar la reputación y fortalecer la confianza de las partes interesadas.
- Además, la información relacionada con la RS debería ser:
  - Completa: que incluya todas las actividades e impactos;
  - Comprensible: de lenguaje accesible y estructura coherente;
  - Receptiva: que responda a las inquietudes de las partes interesadas;
  - Precisa: que aporte datos concretos y sea detallada;
  - Equilibrada: que contenga toda la información disponible, tanto los impactos positivos como los negativos;

- Oportuna: actualizada, que permita comparar el desempeño entre periodos y con otras organizaciones;
- Accesible: disponible a todas las partes interesadas.
- Además, la Guía señala que la información relacionada con la RSE podría materializarse de diversos modos, entre ellos:
- Reuniones y conversaciones con las partes interesadas;
- Reuniones y conversaciones dentro de la propia organización;
- Artículos en revistas u otros medios de comunicación;
- Anuncios públicos;
- Presentación de encuestas o informes públicos.

➤ La credibilidad en materia de Responsabilidad Social:

La credibilidad está estrechamente vinculada a la reputación de una empresa. Para aumentar la credibilidad, se destaca, en primer término, la necesidad de establecer un diálogo permanente con las partes interesadas. Dicho diálogo puede crear confianza y aumentar la credibilidad. Además, la organización podría considerar adherirse a sistemas de certificación o formar parte de comités asesores o de revisión independientes y participar en asociaciones de organizaciones que promuevan la RSE.

Se enumeran una serie de medidas que las organizaciones deberían utilizar para aumentar su credibilidad:

- Elaborar informes de RSE, con el objeto de medir su desempeño a lo largo del tiempo, así como con respecto a otras organizaciones de características similares;
- Proporcionar explicaciones de los aspectos no contemplados en el informe, para transmitir su compromiso con todos los temas;
- Verificar que las fuentes de información sean creíbles;
- Invitar a observadores independientes a participar en la elaboración de los informes;
- Incluir comentarios de las partes interesadas;
- Asegurar que la información suministrada sea verificable por otros.

➤ Resolución de conflictos con las partes interesadas:

Para resolverlos, se sugieren las siguientes acciones:

- Conversaciones directas con las partes interesadas;
- Entrega de información escrita para aclarar posibles malas interpretaciones;
- Foros de discusión para buscar consensos;
- Procedimientos para la gestión de quejas formales, y para la mediación o el arbitraje;

- Informes acerca de posibles irregularidades;
- Poner a disposición de las partes interesadas información específica sobre los procedimientos de resolución de desacuerdos y conflictos.

➤ Seguimiento y mejora continua de las acciones de Responsabilidad Social:

La Iso 26000 considera que una organización debería hacer un monitoreo constante de su desempeño en materia de RSE. La supervisión, la evaluación de las actividades diarias y la verificación del cumplimiento de los objetivos, por ejemplo, pueden ayudar a fortalecer aquellos programas que estén bien orientados y a corregir posibles errores en el proceso de integración de la RSE. Asimismo, se aconseja estar al corriente de los cambios que se suceden en materia de RSE en los diferentes contextos.

Para comprobar que la RSE está siendo integrada en toda la organización, es importante el seguimiento de las actividades relacionadas con las materias fundamentales y los asuntos relevantes de la RSE.

Para realizar dicho seguimiento, la norma brinda diferentes opciones, entre las que se destacan las revisiones a intervalos adecuados, las evaluaciones comparativas y la retroalimentación con las partes interesadas. Estas medidas pueden ayudar a clientes, comunidades, reguladores y empleados actuales o potenciales a evaluar los resultados sociales de la empresa.

➤ Medición de los progresos:

Sugiere un conjunto de preguntas que la empresa podría hacerse para medir su desempeño en RSE. Así por ejemplo, podría preguntarse:

- ¿Se lograron los objetivos y metas tal y como se habían previsto?;
- ¿Las estrategias y los procesos eran apropiados para los objetivos?;
- ¿Qué funcionó y por qué? ¿Qué no funcionó y por qué?;
- ¿Fueron adecuados los objetivos?;
- ¿Qué se podría haber hecho mejor?;
- ¿Se tuvo en cuenta a todos los grupos de interés?

➤ Iniciativas voluntarias para la Responsabilidad Social:

Se identifica una amplia variedad de iniciativas voluntarias de las que la organización puede extraer herramientas valiosas para el proceso de integración de la RSE. Entre ellas se destacan los códigos de conducta, las recomendaciones, las directrices y las declaraciones de principios y valores.

Además, se recomienda tener en cuenta algunos elementos en caso de que la organización decida su participación en una iniciativa voluntaria, por ejemplo, si esta es

o no compatible con los siete principios de RSE, si la misma supone un valor añadido para poner en práctica la RSE y si se adapta a las características y el contexto de la organización. También se recomienda a la organización plantearse: si su involucramiento en este tipo de iniciativas permite la debida participación de todas sus partes interesadas; cuál es el alcance de la iniciativa (nacional, internacional, etc.); qué reputación tiene la organización que la ha desarrollado; y el proceso a través del cual se realizó la iniciativa (por ejemplo, si fue un proceso transparente, si hubo participación de diversos sectores y países, etc.).

Sin embargo, la norma aclara que no es necesario que una organización se adhiera a una iniciativa voluntaria para ser considerada socialmente responsable. De hecho, adoptar la RSE únicamente desde una perspectiva de cumplimiento de ciertas normas, y no como una forma de dirigir la organización, puede ser contraproducente. En definitiva, aquella organización que vaya más allá y haga de la RSE una parte esencial de su actividad será más capaz de mejorar su ventaja competitiva y su reputación.



### **CAPITULO III:**

#### Organizaciones del Tercer Sector.

##### 3-1- Caracterización.

Generalmente se denomina “Tercer Sector” a un variado conjunto de estructuras mediante las cuales diversos grupos de individuos se reúnen para cumplir funciones y objetivos de diversa índole. Así es que habitualmente se habla de asociaciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones de la economía social, organizaciones humanitarias; en suma, no existe un criterio unánime ni generalizado para definir este tipo de instituciones.

En nuestro país, el surgimiento de estas organizaciones se remonta a la llegada de colectividades de inmigrantes europeos, tomando un giro significativo a partir de las demandas de los años setenta. En los noventa, en pleno auge de las privatizaciones de empresas estatales, fueron revalorizadas como alternativa para la promoción e implementación de políticas públicas y defensa de los derechos ciudadanos.

Según Durán Salvatierra<sup>27</sup>, la idea central de este tipo de organizaciones sería considerar que hay una racionalidad de Estado y una de mercado, y otra racionalidad “separada” que vendría a constituir el Tercer Sector, el cual opera tanto en relación con el Estado como con el mercado.

Esta autora considera que el uso reiterado de estos vocablos evidencia la necesidad de nombrar una realidad y de trabajar con ella y, en tal sentido, resultan muy útiles. Pero lo cierto es que bajo la denominación “Tercer Sector” se engloban grupos y movimientos con un elevadísimo grado de fragmentación y heterogeneidad tanto de nivel barrial, local y global, organizados por temáticas muy diversas.

Zurdo Alaguero distingue entre aquellas organizaciones que surgen como resultado de iniciativas de autoayudas o mutualistas (o de beneficios mutuos), y aquellas caracterizadas por la heteroayuda, o bien llamadas no lucrativas altruistas, no lucrativas puras, o de beneficio público.

Una de las principales diferencias consiste en que en el caso de la opción mutualista, la solidaridad asociativa revierte en los propios socios, mientras que en las de heteroayuda el esfuerzo asociativo beneficia a otros individuos o grupos de individuos.

---

<sup>27</sup> DURAN SALVATIERRA, SYLVIE “El Tercer Sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones”. [www.redculturalmercosur.org/docs/SylvieDuran\\_es.pdf](http://www.redculturalmercosur.org/docs/SylvieDuran_es.pdf). (Consultado en marzo de 2012).

Por otra parte, se advierte una marcada tendencia a considerar exclusivamente a las iniciativas de heteroayuda como altruistas, mientras que habría una cierta resistencia a otorgar ese carácter a las iniciativas mutualistas, de quienes se consideran que se rigen por intereses colectivos comunes, más que por valores.

Pero si bien no todas las organizaciones mutualistas son altruistas puras, en cuanto articulan intereses exclusivos en incluso privilegios de ciertos colectivos (colegios profesionales, sindicatos, etc.) estas asociaciones muchas veces suponen un claro impulso solidario de convivencia a nivel general (por ejemplo, asociaciones de desocupados, asociaciones de familiares de personas que padecen determinada enfermedad, etc.)

En suma, se concluye que si bien las organizaciones basadas en la heteroayuda son las que sirven mayoritariamente al voluntariado social, no parece ser dicho concepto tan ajeno al mutualismo.

Así se advierte que la RSE en las organizaciones del Tercer Sector puede ser introducida como un modelo de gestión más que como un puente entre ellas y el Estado o la empresa.

### 3.2- Voluntariado.

Un voluntario es aquella persona que dona su tiempo o servicio en una organización sin fines de lucro y que no recibe una compensación económica por su acción.

Según la Fundación Abrinq por los Derechos de los Niños, voluntario es todo...” actor social y agente de transformación que presta servicios no remunerados en beneficio de la comunidad, donando su tiempo y conocimiento, realiza un trabajo generado por la energía de su impulso solidario, atendiendo tanto a las necesidades del prójimo y a los imperativos de una causa como a sus propias motivaciones personales, sean éstas de carácter religioso, cultural, filosófico, político o emocional”.<sup>28</sup>

Por su parte Cáritas define al voluntario como “...el que, además de sus propias labores profesionales, de un modo continuo, desinteresado y responsable dedica parte de su tiempo a actividades no en favor de sí mismo ni de los asociados (a diferencia del asociacionismo), sino en favor de los demás o de intereses sociales colectivos, según un proyecto que no se agota en la intervención misma (a diferencia de la beneficencia), sino que tiende a erradicar o modificar las causas de la necesidad o marginación social”<sup>29</sup>. Es fácil

---

<sup>28</sup> REVISTA TERCER SECTOR, abril de 1.997. Pág. 2.

<sup>29</sup> [Equipoagora.es/documentación/El-Voluntariado.htm](http://Equipoagora.es/documentación/El-Voluntariado.htm) (Consultado en septiembre de 2012)

advertir que el voluntariado surge como un recurso social frente a la crisis del Estado de Bienestar, para contribuir a la resolución de problemas sociales.

Según la ley federal brasilera 9608 del año 1998: “Se considera servicio voluntario, a los fines de esta ley, la actividad no remunerada, prestada por persona física o entidad pública de cualquier naturaleza o institución privada sin fines de lucro, que tenga objetivos cívicos, culturales, educacionales, científicos, recreativos o de asistencia social, inclusive mutuales”. Las características de la Acción Voluntaria son: ausencia de remuneración, orientación hacia el bien común y desarrollo de las actividades dentro de una institución.

### 3.3- Economía Social.

La Economía Social, también denominada Economía Solidaria, agrupa a todas aquellas organizaciones que, si bien se encuentran constituidas bajo diferentes formas jurídicas (mutuales, cooperativas, fundaciones, etc.) participan en la vida social y económica de la comunidad esgrimiendo los conceptos de solidaridad, ayuda mutua e interés público.

*“La economía social es un conjunto de agentes que se organizan en forma de asociaciones, fundaciones, mutuales y cooperativas, en las que prima el interés general por sobre el particular y en las que la toma de decisiones se realiza de modo democrático y participativa. En la economía social prevalece el trabajo por sobre el capital.”<sup>30</sup>*

Engloba, por lo tanto, a las llamadas Organizaciones del Tercer Sector, adquiriendo un desarrollo importantísimo en América Latina a partir de la década del noventa, supliendo la pasividad de los estados nacionales frente a temas tales como el desempleo, los microemprendimientos, la salud, la educación, etc.

Las características comunes que se advierten en un primer análisis de este tipo de organizaciones son las siguientes:

- Un sistema democrático de organización y de autogestión: existe una tendencia a asegurar la igualdad en la toma de decisiones para todos sus miembros.
- La práctica de la solidaridad como valor supremo: generalmente, se busca poner énfasis en los sectores más desfavorecidos del grupo en general.
- El desarrollo local: como una muestra más de cohesión con la comunidad en la cual operan, se priorizan los recursos locales en el desarrollo de las actividades.

---

<sup>30</sup>

[www.zonaeconomica.com/economia-social](http://www.zonaeconomica.com/economia-social) (Consultado en marzo de 2013)

- La sustentabilidad: se tienen muy en cuenta los principios del desarrollo sustentable en todas sus prácticas.

### 3.4- Cooperativismo.

“El asociativismo cooperativo se finca en la declaración, derecho y garantía constitucional – Art. 14 y cc. C.N.- de *asociarse con fines útiles* lo que en nuestra hipótesis se traduce en la reunión de personas con la finalidad de “*completarse*” mediante un proyecto común para autosuministrarse al costo, bienes y servicios mutuos en orden a lograr de este modo, su adelanto, prosperidad y bienestar.”<sup>31</sup>

Se puede señalar que tanto mutuales como cooperativas tienen un origen popular ya que fueron concebidas y creadas por los mismos trabajadores con el propósito de mejorar sus condiciones de vida.

Entre las características de las cooperativas, se destacan las siguientes:

- Prestan un servicio a sus asociados el cual puede ser extendido a terceros, previa autorización del estado.
- Producen bienes que colocan en el mercado nacional e internacional.
- Frecuentemente actúan en el área de los servicios y actividades financieras.
- Poseen una sola categoría de asociados, los cuales pueden ser tanto personas físicas como jurídicas.
- El aporte se concreta mediante la suscripción de cuotas- partes que efectúan los asociados.
- Un porcentaje de los excedentes vuelve a los asociados en concepto de “retorno”, en proporción a las operaciones que cada uno realizó en el ejercicio.

### 3.5- Mutualismo.

Según Roberto Bertossi<sup>32</sup>, la mutualidad es una de las mejores expresiones humanas de fraternidad.

---

<sup>31</sup> BERTOSSI, ROBERTO FERMIN (2007) “Propuestas para una educación cooperativa en un contexto de economía social”. Revista OI DLES. Vol 1, N° 0, Junio de 2007. Pág. 3.

<sup>32</sup> BERTOSSI, ROBERTO FERMIN: “La Economía Social y Solidaria como escenario nuevo de la Mutualidad”. [www.fmmeducacion.com.ar](http://www.fmmeducacion.com.ar). (Consultado en mayo de 2012). Pág. 1.

Históricamente, se encuentran antecedentes este tipo de organizaciones en el antiguo Egipto, en donde tres mil años antes de Cristo ya existían agrupamientos en las márgenes del río Nilo que habían establecido sistemas de protección mutua. Funcionaban para casos de inundación y otras catástrofes climáticas.

También en Palestina se tiene registro del “Tratado de Bava Cama”, sobre asociaciones de mercaderes que mutuamente se juntaban para proteger sus caravanas y prestarse auxilio.

En la antigua Roma existían los llamados “colegios”, los cuales contaban con órganos de gobierno similares a los que conocemos actualmente en las mutuales (por ejemplo comisión directiva) y tenían como misión defender los intereses societarios, controlar la administración y las prestaciones que se efectuaban.

En tanto en la antigua Grecia existían asociaciones de amigos que practicaban la mutualidad y tenían como objetivo el socorro recíproco de sus miembros para los casos de necesidad.

En la Edad Media se hicieron famosas en la antigua Germania y en el norte de Italia, las “Guildas”, asociaciones de tipo y característica mutua.

También en la Edad Media se conocieron en España los “montepíos” entidades de tipo mutua que prestaban socorro a viudas y huérfanos. Y en Italia alcanzaron relevancia las sociedades de socorros mutuos, constituidas por trabajadores de un mismo gremio.

En los orígenes del mutualismo en Argentina se encuentran como protagonistas los inmigrantes europeos, en su mayoría provenientes de España e Italia que con el objetivo de proveer a las necesidades comunes fundaron las conocidas entidades de “socorros mutuos”, éste fue generalmente el nombre inicial que en muchos casos aún conservan.

Simultáneamente con las mutuales de colectividades comenzaron a constituirse aquéllas que agrupaban a trabajadores de un mismo gremio: zapateros, sastres, tipógrafos, empleados administrativos, y otros.

Posteriormente fueron surgiendo la Sociedad Francesa de Socorros Mutuos; la Sociedad de Socorros Mutuos San Crispín, del gremio del calzado; y la Unión y Benevolencia, en Buenos Aires, las cuales subsisten hasta el día de hoy.

Conceptualmente, una mutua es una institución que carece de fines de lucro y que se encuentra regida bajo el precepto de la asistencia mutua. Los integrantes de una mutua trabajan de manera coordinada y solidaria para brindar servicios a los miembros de la asociación.

El mutualismo constituye entonces... “la respuesta natural que los hombres y mujeres encuentran ante los diversos desafíos y necesidades es la ayuda mutua. Así, desde tiempos

remotos, la colaboración ha sido una constante en la historia humana. De la práctica de unirse y ayudarse entre iguales para hacer frente a los problemas comunes, surge el mutualismo.

En la Argentina, las mutuales se rigen por la ley Nº 20.321 y por diversas resoluciones que dicta el órgano competente en la materia: el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, INAES.

Tienen gran importancia en el campo de la Salud, los Servicios Sociales, así como también constituyen una red de apoyo económico para las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, concurre también a equilibrar las desigualdades provocadas por el sistema económico del libre mercado.

Las mutuales son "empresas sociales", con cerca de 4200 entidades registradas y alrededor 5 millones de asociados. Constituyen uno de los pilares de la Economía Social. Están en condiciones de competir con las empresas privadas en cuanto a eficiencia y seriedad, así como también son capaces de proporcionar servicios donde el Capital considera poco rentable hacerlo.

*Las Mutuales son entidades sin fines de lucro, prestadoras de servicios, sostenidas por el aporte de sus asociados, actuando con seriedad y eficiencia de empresas, donde un grupo de personas asociadas libremente, bajo una forma legal específica, se reúne para solucionar problemas comunes, teniendo por guía la solidaridad y por finalidad contribuir al logro del bienestar material y espiritual de sus miembros.*

Los siete principios sobre los que se basa el mutualismo son:

- 1.- Adhesión Voluntaria
- 2.- Organización Democrática
- 3.- Neutralidad Institucional
- 4.- Contribución acorde a los beneficios a recibir
- 5.- Capitalización Social de Excedentes
- 6.- Educación y Capacitación Mutua
- 7.- Integración para el Desarrollo”<sup>33</sup>

Características destacables de las mutuales:

- Prestan servicios exclusivamente a sus asociados.
- No producen bienes para ser colocados en el mercado.
- Actúan solo en el campo de los servicios (salud, consumo, vivienda, turismo, deportes, etc.)

---

<sup>33</sup> <http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=55>

- Preveen más de una categoría de asociados.
- Se sustentan mediante el aporte periódico de todos los asociados.
- Los excedentes que arroje el ejercicio social pasan a integrar el capital de la entidad, las reservas o los fondos especiales.

Esa misma mutualidad hoy requiere de nuevas herramientas ante la globalización y la mundialización de la economía, sobre todo en áreas tales como el trabajo y la seguridad social.

Ya que el capital humano resulta esencial en dicho tipo de organizaciones, la capacitación, la innovación, la productividad, la competitividad, la creatividad entusiasta resultan elementos a tener muy en cuenta.

En la actualidad, se plantea el duro desafío de tener un mercado que abandone la lógica del lucro como valor supremo y considere nuevas formas de actividades económicas y de servicios esenciales más caracterizados por la mutualidad y los asociativismos solidarios.

Considera Bertossi que las siguientes son algunas de las bondades de este tipo de organización:

- El mutualismo alivia el gasto público.
- Complementa la acción e intervención social ante el retroceso de las políticas sociales.
- Se contrapone al valor supremo del lucro.

Con todo, para potenciar el desarrollo de la actividad empresarial de las mutuales, resulta necesario:

- Profesionalizar la gestión y ampliar los mecanismos de control sobre la misma (ej: asambleas informativas a los asociados).
- Fortalecer la imagen mutual consolidando la garantía de asociados y toda persona física o jurídica relacionada con la misma (proveedores, Estado, sindicatos, etc.).
- Crear sistemas que estimulen en las mutuales el incremento de los recursos financieros propios propugnando la ampliación de los recursos y subsidios estatales.
- Aceptar las realidades del mercado con todo el pragmatismo mutual posible.

Roberto Bertossi remarca que la primera herramienta del mutualismo es la humana, llámese factor humano, capital humano o recurso humano, constituyéndose por lo tanto dicho capital como clave en estas organizaciones.

Además, este autor considera que las mutuales deben, para encontrarse en condiciones de competitividad respecto de las empresas con fines de lucro, utilizar las mismas herramientas que éstas usan, tales como el Análisis de Gestión, técnicas de Auditoría, Planes de

Marketing, etc, teniendo en cuenta que la complejidad del entorno en el cual la empresa mutual actúa justifica el interés por el “Análisis Estratégico”.

Se considera que el sistema económico debe estar basado en tres instancias complementarias: el Estado, el mercado y la sociedad civil.

La sociedad civil resulta el ámbito más apropiado para una economía solidaria, sin negarla en los otros dos ámbitos.

La economía solidaria implica que en el mercado puedan operar libremente, con igualdad de oportunidades, empresas que siguen fines institucionales diversos. Junto a la empresa privada que persigue el lucro y los diferentes tipos de empresas estatales y/o mixtas, deben desarrollarse aquellas organizaciones que persiguen fines sociales mutualistas.

En este contexto, puede decirse que las mutuales son “las madres y los padres” de una economía solidaria en cuanto tal, una nueva economía civil, inclusiva, ecológica, pacífica, pero fundamentalmente familiar, con compromiso por su comunidad.

Globalización de la mutualidad: Continúa Bertossi bregando por la globalización de las mutuales con economías solidarias, debiéndose considerar a tal fin no sólo aspectos jurídicos sino más bien como un banco de ideas y proyectos, también propiciando las alianzas mutuales, los bancos mutuales regionales, etc.

### 3.6- Legislación Argentina.

Consagración constitucional del derecho de asociarse con fines útiles.

**Art. 14.-** *Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita; de navegar y comerciar; de peticionar a las autoridades; de entrar, permanecer, transitar y salir del territorio argentino; de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa; de usar y disponer de su propiedad; de asociarse con fines útiles; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender.*<sup>34</sup>

En el presente artículo de la Constitución Nacional, se consagran una serie de derechos entre los cuales interesa destacar el derecho de *asociarse con fines útiles*, el cual se considera como puntapié inicial a las actividades de cooperativismo.

A partir de la reforma constitucional de 1994 se dio cabida en nuestra carta magna a los llamados “derechos de tercera generación”. Para llegar a un concepto que defina dichos derechos, debemos partir de la consideración de que “los derechos humanos son las facultades, prerrogativas y libertades fundamentales que tiene una persona por el simple

<sup>34</sup>

Artículo 14 de la Constitución de la Nación Argentina.



hecho de serlo, sin los cuales no puede vivir como tal”.<sup>35</sup> Frecuentemente se los clasifica en tres generaciones, indicando de esta forma su protección progresiva.

Los llamados Derechos de Primera Generación son aquellos que surgieron como respuesta a los reclamos que motivaron los movimientos revolucionarios de fines del siglo XVIII. Se los conoce como “Derechos Individuales y Políticos”, y los mismos imponen a los estados la obligación de abstenerse de interferir en su goce y ejercicio. Entre ellos se encuentran los derechos a la vida, a la libertad y a la seguridad jurídica, a la libertad de expresión, a la libertad de asociación, a la libertad religiosa y a tener una nacionalidad.

Por su parte los llamados Derechos de Segunda Generación son aquellos conocidos como “Derechos Sociales”, y se encuentran constituidos por los derechos sociales y culturales incluidos en la Declaración de 1948, los mismos demandan la existencia de un “estado de bienestar”, y entre ellos se cuentan los derechos a la seguridad social, a formar sindicatos, a la salud física y mental, a la educación, etc.

Por último, los llamados “Derechos de Tercera Generación” son los que suponen una mayor participación por parte del gobierno para lograr su efectivo respeto. Estos derechos que comenzaron a surgir en la década del ochenta son también conocidos como “de los pueblos” o “de la solidaridad”, ya que su carácter esencial es ser colectivos, es decir, pertenecen a los individuos pero también a los grupos étnicos, laborales, sociales o de cualquier naturaleza a los que pertenezcan.

Se considera derechos de tercera generación a los derechos a la paz, al desarrollo económico, a la autodeterminación, a un ambiente sano, a beneficiarse del patrimonio común de la humanidad, a la solidaridad.

Preservación del Medioambiente en la Constitución Nacional.

**Art. 41.-** *Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley.*

*Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales.*

---

<sup>35</sup> ESTRADA LOPEZ, ELÍAS. (2006). “Derechos de Tercera Generación”. Colaboraciones Externas, Número 34, Diciembre de 2006. Pág. 249.

*Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales.*

*Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos.*<sup>36</sup>

Es preciso clarificar cada uno de los aspectos comprendidos en el texto constitucional presente:

*...“apto para el desarrollo humano”*: refiere a la necesidad de que el medio ambiente sea conducente a la trascendencia del hombre.

*...“y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras”*: se considera de esta forma la necesidad de comprender que el desarrollo sustentable resulta imprescindible para el progreso de la especie humana.

*...“y tienen el deber de preservarlo”*: el deber de preservar el medio ambiente es correlativo al derecho de disfrutarlo.

*...“el daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley...”*: es necesario tener en cuenta que cuando se ha producido algún tipo de daño al medioambiente resulta muy difícil volver las cosas a su estado anterior, por lo tanto en la mayoría de los casos se tratará de resarcir el daño producido.

*...“las autoridades proveerán a la protección de este derecho”*: se establece una obligación para el estado.

*...“a la utilización racional de los recursos naturales...”*: si bien el término “racional” es pasible de interpretación por parte de la justicia, merece destacarse que la jurisprudencia argentina demuestra a través de los fallos una verdadera voluntad proteccionista.

*...“a la preservación del patrimonio natural y cultural...”*: la protección constitucional se extiende tanto a la naturaleza como a las manifestaciones culturales.

*...“y de la diversidad biológica...”*: necesaria para la protección de la vida en el planeta.

*...“y a la información y educación ambientales...”*: se consagra así la obligación del estado de educar e informar a la población para crear una cultura respetuosa del medioambiente.

*...“corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección y a las provincias las necesarias para complementarlas, sin que aquellas alteren las jurisdicciones locales...”*: respetando el sistema federal de gobierno.

---

<sup>36</sup> Artículo 41 de la Constitución de la Nación Argentina.

...”Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual y potencialmente peligrosos y de los radioactivos”: siguiendo al Convenio de Basilea se distinguen a los residuos radioactivos de los demás residuos peligrosos.

Consagración constitucional de los derechos del consumidor.

**Art. 42.-** *Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno.*

*Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y de usuarios.*

*La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control.*<sup>37</sup>

Se plantea en este artículo la protección constitucional de los derechos de los consumidores, comenzando por la libre elección de los bienes y servicios a consumir como también de la protección de la salud (tanto en su dimensión física como mental), seguridad (refiere a los riesgos y peligros que pudieran derivarse de su consumo) e intereses económicos de los consumidores.

Por otra parte, el derecho a la información adecuada y veraz por parte de quienes brindan los servicios o productos consumidos, entendiendo que dicha información debe ser sincera y no engañosa y mucho menos maliciosa.

También plantea (en consonancia con el art. 16 de la CN) la necesidad de que todos los consumidores reciban un trato digno y equitativo, el derecho a la educación de los consumidores, lo cual ha sido interpretado como una sugerencia hacia los estados nacional, provinciales y municipales de favorecer la creación de asociaciones de consumidores que realicen dicha función educativa.

Se reconoce también constitucionalmente el derecho de proteger los derechos de los consumidores, entendiéndose por tal la obligación de las autoridades competentes de organizar mecanismos para la prevención y resolución de eventuales controversias entre los consumidores y los proveedores de bienes o servicios.

---

<sup>37</sup> Artículo 42 de la Constitución de la Nación Argentina.

En cuanto al derecho a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, y al control de monopolios naturales y legales, se considera que el mismo constituye otra barrera a la publicidad engañosa.

Respecto del derecho a la calidad y eficiencia de los servicios públicos, la Constitución se refiere a la necesaria continuidad de los mismos para la población toda.

Por último, con la mención del derecho a la participación y representación de consumidores y usuarios se consagra constitucionalmente el derecho de los consumidores a participar activamente de asociaciones que los representen con el objeto de defender sus intereses.

Consagración constitucional de los procesos.

**Art. 43.-** *Toda persona puede interponer acción expedita y rápida de amparo, siempre que no exista otro medio judicial más idóneo, contra todo acto u omisión de autoridades públicas o de particulares, que en forma actual o inminente lesione, restrinja, altere o amenace, con arbitrariedad o ilegalidad manifiesta, derechos y garantías reconocidos por esta Constitución, un tratado o una ley. En el caso, el juez podrá declarar la inconstitucionalidad de la norma en que se funde el acto u omisión lesiva.*

*Podrán interponer esta acción contra cualquier forma de discriminación y en lo relativo a los derechos que protegen al ambiente, a la competencia, al usuario y al consumidor, así como a los derechos de incidencia colectiva en general, el afectado, el defensor del pueblo y las asociaciones que propendan a esos fines, registradas conforme a la ley, la que determinará los requisitos y formas de su organización.*

*Toda persona podrá interponer esta acción para tomar conocimiento de los datos a ella referidos y de su finalidad, que consten en registros o bancos de datos públicos, o los privados destinados a proveer informes, y en caso de falsedad o discriminación, para exigir la supresión, rectificación, confidencialidad o actualización de aquéllos. No podrá afectarse el secreto de las fuentes de información periodística.*

*Cuando el derecho lesionado, restringido, alterado o amenazado fuera la libertad física, o en caso de agravamiento ilegítimo en la forma o condiciones de detención, o en el de desaparición forzada de personas, la acción de hábeas corpus podrá ser interpuesta por el afectado o por cualquiera en su favor y el juez resolverá de inmediato, aun durante la vigencia del estado de sitio.<sup>38</sup>*

Este artículo de la Constitución Nacional ratifica la enunciación expresa de los significativos procesos constitucionales que permiten al ciudadano impetrar las acciones de Habeas Corpus, Amparo y Habeas Data, las cuales vinculan su actuación a la consagración constitucional de los derechos colectivos. Merece destacarse que la legitimación activa se otorga a toda persona.

---

<sup>38</sup> Artículo 43 de la Constitución de la Nación Argentina.

Consagración del Orden Económico Constitucional.

**Art. 75.-** *Corresponde al Congreso:*

**19.** *Proveer lo conducente al desarrollo humano, al progreso económico con justicia social, a la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, a la formación profesional de los trabajadores, a la defensa del valor de la moneda, a la investigación y al desarrollo científico y tecnológico, su difusión y aprovechamiento.*

*Proveer al crecimiento armónico de la Nación y al poblamiento de su territorio; promover políticas diferenciadas que tiendan a equilibrar el desigual desarrollo relativo de provincias y regiones. Para estas iniciativas, el Senado será cámara de su origen.*

*Sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales; que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna; y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales.*

*Dictar leyes que protejan la identidad y pluralidad cultural, la libre creación y circulación de las obras del autor; el patrimonio artístico y los espacios culturales y audiovisuales.*<sup>39</sup>

Dicho artículo e inciso ha introducido lo que en doctrina se ha dado en llamar el “Orden Económico Constitucional”, el cual nos marca claramente seis parámetros a satisfacer por el orden jurídico, los cuales son: desarrollo humano, progreso económico, productividad económica, justicia social, empleo para todos y mantenimiento del valor adquisitivo de la moneda.

Bertossi denomina al inc. 19 del citado artículo 75 “la cláusula de la prosperidad o del progreso”.

Esto es así, porque en la Constitución Nacional originaria, se hace referencia en el preámbulo a la idea de promover el bienestar general, idea llamada por la doctrina “derecho al desarrollo”, en cambio el actual artículo 75 inc. 19 avanza creando el derecho al desarrollo sustentable, ambiental y humano.

El término “desarrollo” comprende intereses mayores de calidad de vida, educación, calidad nutricional, acceso a libertades y bienestar espiritual.

En este nuevo orden económico constitucional es mayoritaria la opinión de la doctrina que considera que los proyectos de la Economía Social encuentran amparo en el estudiado artículo de nuestra Constitución Nacional.

---

<sup>39</sup> Artículo 75 de la Constitución de la Nación Argentina.

Ley 20.321, artículo 2.

*Son asociaciones mutuales las constituídas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica.*

Cabe destacar que se encuentran fiscalizadas por el Inaes, quien es el organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social que ejerce las funciones que le competen al estado en materia de promoción, desarrollo y control de la acción cooperativa y mutual.

### 3.7- Responsabilidad Social Empresaria en las Organizaciones del Tercer Sector.

Si bien el aporte que realizan a la sociedad en general las organizaciones del llamado “Tercer Sector” es enorme, muchos consideran que están llamadas de igual manera a gestionar responsablemente.

Es decir, durante mucho tiempo se consideró que el desarrollo de una política coherente de RSE era una obligación ineludible de las empresas, no así de las organizaciones pertenecientes a la Economía Social, ya que podría interpretarse que las mismas son socialmente responsables, al involucrarse en proyectos para mejorar la sociedad en general. Con todo, hoy se entiende que el concepto de RSE también las alcanza, y que resulta muy útil para brindar coherencia entre el “modo de ser” y la “razón de ser”<sup>40</sup>.

En este sentido, se recuerda que la Norma Iso 26000 contiene recomendaciones aplicables a todo tipo de organizaciones, incluyendo a todas luces a aquellas que no tienen fines de lucro.

En definitiva, existe coincidencia a la hora de señalar las bondades que una buena táctica de RSE podría traer a las organizaciones sociales, empero, no existe demasiado desarrollo del tema por parte de los autores.

---

<sup>40</sup> PRADINI, JAVIER/ SANCHEZ, EDUARDO (2007) “La Responsabilidad Social en el Tercer Sector”. Revista Salud y Drogas, año/ vol 7, numero 0001. Instituto de Investigación de Drogadependencias. Alicante, España. Pág. 142.

## **CAPITULO IV:**

Jerárquicos Salud.

### **4.1- Descripción del sector donde opera.**

Se entiende por Seguridad Social el conjunto de medidas que adopta el estado en favor de sus ciudadanos frente a contingencias ciertas o eventuales. Dichas medidas se encuentran orientadas a la reducción o eliminación de perjuicios cuando se ven afectados tanto los ingresos económicos de las personas así como su aptitud para trabajar por diferentes causas (enfermedad, maternidad, accidentes laborales, desempleo, invalidez, discapacidad, vejez, fallecimiento, etc.)

Los mencionados beneficios se extienden tanto al titular como a su cónyugue e hijos si correspondiere por causa de minoridad, incapacidad o diferentes circunstancias contempladas legalmente.

El sistema de Seguridad Social en nuestro país se compone por cinco pilares:

- Régimen Previsional.
- Sistema de Salud.
- Seguro de Desempleo.
- Sistema de Seguros de Riesgos de Trabajo.
- Régimen de Asignaciones Familiares.

El funcionamiento de dicho sistema se establece mediante leyes, lo cual lo diferencia de los llamados “programas sociales”, los que en su gran mayoría se encuentran regulados por un decreto, permitiéndole de esta manera al poder ejecutivo mayor discreción y flexibilidad en el uso de los recursos asignados.

Por otra parte, hay que destacar el carácter contributivo de todas las prestaciones de la seguridad social (es decir que para acceder a las prestaciones los beneficiarios deben realizar ciertos aportes).

Dentro de este esquema, el Sistema de Salud en nuestro país está compuesto por tres subsistemas:

- Sector Público: integrado por la red de hospitales públicos y centros de atención primaria. Funciona coordinado por el Ministerio de Salud de la Nación junto con los ministerios provinciales y municipales. Sus prestaciones tienen carácter gratuito.

- Obras Sociales Sindicales: brindan cobertura médica a trabajadores de diferentes actividades, en su gran mayoría pertenecientes a un sindicato. Se sostienen con los aportes de los empleados y de los empleadores.
- Sector Privado: se financia con los aportes de los propios pacientes, los cuales poseen ingresos medios o altos. En la práctica, funciona como un seguro.

A diferencia de la tendencia que se advierte en los países mas desarrollados, desde sus comienzos allá por el año 1930 en la Argentina la medicina prepaga crece sin pausa, con un incremento de asociados del 2% anual aproximadamente.<sup>41</sup>

Las empresas de medicina prepaga se encuentran obligadas en nuestro país a proveer los mismos servicios que el resto de las obras sociales; esto se encuentra regulado a través del Programa Médico Obligatorio (PMO).

Existen actualmente en nuestro país casi 600 entidades que brindan medicina prepaga y que cuentan con casi 12.000.000 de afiliados, de los cuales la mitad son menores de 36 años. Estas cifras corresponden al Registro de la Superintendencia de Servicios de Salud, creado por la ley 26.682 que regula la actividad. En virtud de la sanción del Decreto 1993/2011 que mencionó la mencionada ley se incluyó en la regulación a las cooperativas y mutuales, asociaciones civiles y comerciales.

El sistema posee las siguientes características:

- Excesiva concentración: cinco entidades concentran el 70% de los asociados.



- Libre elección: los trabajadores argentinos pueden optar entre los servicios de las obras sociales sindicales que correspondan a su actividad, o asociarse a una prepaga.

En cuanto a la situación en otros países, se puede afirmar que la atención médica presenta diferentes modelos de servicio en cada país. Mientras algunos privilegian los sistemas de atención públicos otros evidencian un gran desarrollo del sector privado.

<sup>41</sup> <http://www.buenasalud.com/lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=3054&ReturnCatID=1905>



Así por ejemplo en los Estados Unidos el estado no garantiza el acceso a la salud, generando esta situación un gran desarrollo del sistema de seguros privados. En ese país, en la actualidad el 10% de la población carece de cobertura.

En Brasil existen cinco subsectores: la medicina de grupo, las cooperativas, las empresas de autogestión privadas y públicas, los seguros de salud y los planes de administración.

La medicina de grupo puede operar clínicas y hospitales propios.

Las empresas de autogestión utilizan los recursos de terceros y el reintegro con valores previamente concertados.

Las aseguradoras no pueden operar hospitales ni clínicas propias.

Los planes de administración utilizan recursos de terceros y reintegro de gastos previamente concertados.

En España, por su parte, el sector privado ofrece cobertura a 14% de la población.

La mayor parte de los gastos médicos de las aseguradoras se destina a la atención primaria.

La principal razón es que los pacientes suelen preferir el sistema sanitario público cuando se enfrentan a enfermedades graves o en los casos de hospitalizaciones, y utilizan seguros privados para dolencias menores. En la actualidad existen 136 compañías aseguradoras en España.

En el Reino Unido el 11% de la población está cubierta por seguros privados en general, autónomos y empleados de alto nivel de ingresos. Esta cobertura se utiliza como complemento del National Health Service para aumentar las posibilidades de elección de los médicos, evitar las listas de espera para cirugías no urgentes y acceder a la mejor hotelería.

#### 4.2- Descripción de la Institución.

Jerárquicos Salud es una Mutual que nació como respuesta a la necesidad de brindar una cobertura integral de salud al personal del Banco Nación, extendiéndose pronto a otras entidades bancarias, y transformándose en poco tiempo en una Prestadora de Salud autorizada por la Superintendencia de Servicios de Salud.

Al cierre del ejercicio 2012- 2013, Jerárquicos Salud informó un total de 116.772 afiliados, distribuidos en 1245 localidades de la República Argentina.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>

Memoria al Ejercicio N° 7 del 01-08-12 al 31-07-13. Pág. 2.

Últimamente la mutual extendió su campo de acción a rubros tales como Turismo, Educación, Producción Textil, Organización de Eventos y Educación en todos sus niveles entre otras actividades, todas de corte netamente social.

En cuanto a su estructura organizacional, la Dirección y Administración están a cargo del Consejo Directivo, quien a su vez determina la manera en que la entidad se organiza. En la actualidad la Mutual cuenta con una Gerencia General y se encuentra constituida por seis grandes áreas: Recursos Humanos, Finanzas, Administración, Prestaciones Médicas, Unidades de Servicios y Sistemas, y tres de ellas cuentan con Subgerencias (Recursos Humanos, Finanzas y Unidades de Servicios). La mutual cuenta además con seiscientos empleados y más de cuarenta asesores.

Fiel a su concepción mutualista, Jerárquicos Salud busca a través de su trabajo en primer lugar la satisfacción de los intereses de los afiliados a la mutual (quienes posibilitan la existencia de la misma con su aporte solidario) de los empleados de todas las unidades de servicios, y en último lugar la comunidad toda.

#### 4.3- Responsabilidad Social en Jerárquicos Salud.

Con el nombre de “Responsabilidad Social Solidaria”, la Mutual se refiere a las acciones que lleva a cabo dentro de su comunidad próxima y en otros puntos del país. Los representantes de la institución reconocen que la Responsabilidad Social es una actividad “genuina” para la Mutual, que se encuentra intrínsecamente ligada con todo el accionar de la misma.

Algunas de dichas actividades son:

- **Padrinazgo Escuela Rural:** La Mutual fue designada como “Padrinos” de la Escuela Rural Manuel Belgrano, ubicada en el Paraje Los Ponchos, a veinte km. de la localidad de Hercilia (Santa Fe). Luego de sucesivas visitas se detectaron las necesidades más imperiosas de la institución, por lo cual se le provee periódicamente de material educativo, computadoras, impresoras, árboles, elementos deportivos (pelotas de fútbol y vóley, caños y red para el armado de cancha de vóley y otros elementos).
- **Convenio con UTN:** En la actualidad la Mutual, a través del Departamento de Sistemas, posee un convenio con la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Santa Fe y se encuentra trabajando en un proyecto que tiene como objetivo realizar un relevamiento de datos y establecer cuál es el grado de madurez de la Mutual en cuanto a la seguridad de los datos personales, el cuidado de la

información registrada en formato papel, su digitalización en servidores y su transmisión a través de la red.

- **Desde el Área de Prevención:** Se han realizado algunas acciones de adhesión a días mundiales, campañas y apoyo a fundaciones, dentro de las cuales podemos destacar la campaña sobre Dengue y Chagas, la del Día Mundial de la Salud 2011 sobre el tema “Resistencia a los Antimicrobianos” propuesta por la OMS, en la cual la institución organizó una Conferencia abierta a la participación de la comunidad en general y articulación con la Fundación Mateo Esquivó, de ayuda al niño oncológico.
- **Realización de Contribuciones Sociales:** Comunitarias, Deportivas, Culturales, Educativas en Institucionales en general.
- **Programa Manos Solidarias:** A través del mismo se realizan donaciones a diferentes Escuelas, Parroquias, Asociaciones Civiles, Fundaciones, Hogares, Vecinales, Centros de Acción Comunitaria, Hogares de Ancianos. Las ayudas consistieron en elementos de botiquín, productos de limpieza, elementos de librería, materiales de construcción, alimentos, indumentarias y calzados.
- **Cáritas Santa Fe:** Hay una colaboración permanente en todas las actividades que dicha institución realiza.
- **FUAC (Fundación para la Cobertura del Aneurisma Cerebral):** La Mutual colabora con dicha institución cuyo objetivo es el fomento de la investigación, diagnóstico y tratamiento de enfermedades y patologías endovasculares cerebrales con proyección social a través de la asistencia integral a todos los habitantes de la provincia de Santa Fe y regiones vecinas que carezcan de amparo.
- **Fundación Mateo Esquivó:** La mutual colabora activamente con esta fundación, cuya misión consiste en mejorar la calidad de vida del niño enfermo de cáncer, promoviendo el acceso al tratamiento adecuado, en tiempo y forma y brindando al niño y su familia las mejores condiciones de soporte y cuidado.
- **La Mutual cede al Banco Nación,** sin cargo alguno, un espacio dentro de su edificio central en donde funciona un cajero automático que utilizan los vecinos de la zona.
- **Fundación Hábitat y Desarrollo:** La Mutual colabora con las diferentes actividades que lleva a cabo dicha fundación en la comunidad, tendientes a general conciencia sobre la importancia de cuidar el medio ambiente.

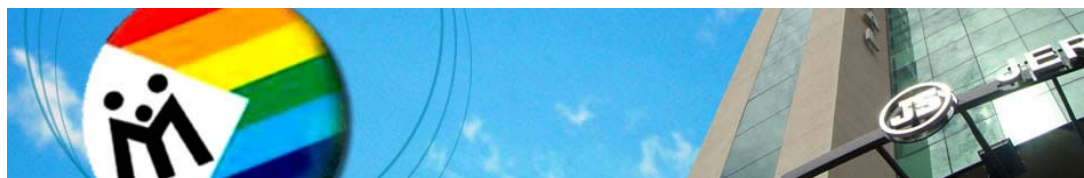
- **Libreta de Ahorro Escolar:** Se generó en el Centro Educativo este emprendimiento con la finalidad de forjar en los niños la cultura del ahorro como herramienta solidaria para su desarrollo futuro.
- **Suplemento de Salud:** Se realizó un suplemento de salud llamado “Los ciclos de la vida”, el cual será editado a través del Diario Uno de Santa Fe.
- **Edificio Administrativo II:** Jerárquicos Salud se encuentra abocado a la construcción del primer edificio inteligente de la ciudad de Santa Fe. El mismo cuenta con sistemas de comunicación integrados e interoperativos diseñados para aprovechar las condiciones ambientales y realizar un aprovechamiento racional del consumo energético.
- **Jóvenes Referentes:** Desde el pasado mes de abril, la mutual organiza encuentros periódicos para debatir acerca de temas de interés general tales como la salud, la educación y el medio ambiente. Los participantes de honor son más de treinta jóvenes provenientes de diferentes provincias de nuestro país.

En lo atinente a su público interno, se destaca el Programa de Beneficios implementados desde el Área de Recursos Humanos:

- **Beneficio de Cumpleaños:** Cada empleado tiene la opción de elegir un vale para una cena, ingresar dos horas más tarde a su puesto de trabajo, o retirarse dos horas antes.
- **Beneficio de la Familia:** Habitación Privada para el nacimiento de los hijos de cada empleado.
- **Beneficio de Turismo:** Descuentos en paquetes turísticos a través de nuestro Departamento de Turismo.
- **Flex Day:** Posibilidad de los Jefes de Departamento y Jefes de Sección de la Mutual de retirarse un día al mes de manera anticipada.
- **Revista Equipo:** Trimestralmente se edita una revista interna de la cual participan los empleados y en donde se busca desarrollar un buen clima interno dentro de la organización.
- **Días Especiales:** Se busca la manera de conmemorar días tales como el Día del Niño, Día del Padre o de Día de la Madre, ya sea a través de la realización de actividades especiales o de obsequios.
- **Ayudas Económicas:** El personal accede a ayudas económicas, con montos e intereses especiales.

- **Idiomas:** Los empleados tienen la posibilidad de acceder a la formación del Idioma Inglés, en distintos niveles.

Jerárquicos Salud tiene definida su misión y sus valores, los cuales difunde a través de su página web, comunicados de la siguiente manera:



### **MISIÓN**

Velar incondicionalmente por la satisfacción de las necesidades inherentes de nuestros asociados (Salud, Vivienda, Educación, Desarrollo Físico y Espiritual), mediante la mejora continua de los Servicios brindados y la optimización absoluta de los recursos administrados.

### **NUESTROS VALORES**

#### ***GENTE***

Creemos en la Gente, por ser la esencia de nuestra organización y nuestro sustento a través del tiempo.

#### ***MUTUALISMO***

Mediante la ayuda recíproca entre nuestros Socios, logramos el bienestar de la Gente y contribuimos al desarrollo social de la Nación.

#### ***CALIDAD DE SERVICIOS***

La confianza depositada en nosotros es cuantiosa, por lo tanto debemos cumplir en tiempo y forma con nuestra Gente.

4.4- Análisis Foda sobre RSE en Jerárquicos Salud.

Variables Internas	Variables Externas
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de un Plan Estratégico y sistemático de RSE.</li> <li>- Falta de capacitación de los RRHH en temas relativos a RSE.</li> <li>- No se ha identificado formalmente a los Grupos de Interés.</li> <li>- Salvo casos muy aislados, no se han establecido canales de comunicación con dichos grupos de interés.</li> <li>- La implementación del plan de RSE generaría un costo adicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de una toma de posición formal de la Mutual frente a los temas de RSE permite formular dicha política desde el comienzo, realizando una reflexión cabal.</li> <li>- Jerárquicos Salud se estaría anticipando a una futura regulación en la materia.</li> <li>- Lo antedicho permitiría posicionar a la Mutual como “Socialmente Responsable”, reafirmando su imagen positiva en la comunidad.</li> <li>- La futura confección de un Balance Social reafirmaría dicha imagen.</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El espíritu de la Mutual en su misma génesis es esencialmente solidario.</li> <li>- Jerárquicos Salud cuenta con gran cantidad de personal alineado con sus objetivos esenciales.</li> <li>- Se evidencia en la Mutual toda gran compromiso con el Medio Ambiente.</li> <li>- Excelente imagen de Jerárquicos Salud reforzada luego de la airosa salida de la crisis del año 2007.</li> <li>- Notable expansión geográfica de la presencia de la Mutual, evidenciada a través de la creación de diversas Delegaciones zonales.</li> <li>- Existencia de una estructura organizacional que permite el seguimiento de responsabilidades y la suficiente flexibilidad de la organización para nuevos emprendimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peligro de generar un estigma negativo en la opinión pública en caso de no llevar a cabo de manera eficaz el plan de RSE.</li> <li>- Las malas prácticas en materia de RSE llevadas a cabo por otras mutuales pueden restarle credibilidad al plan de Jerárquicos Salud.</li> <li>- La exposición a posibles ataques externos, al encontrarse las actividades de la mutual bajo constante supervisión.</li> </ul>

Observación: Para la confección de éste análisis, se tuvieron en cuenta las entrevistas y encuestas realizadas, así como también la información reunida para elaborar el punto 4.1 del presente capítulo.

Tal como surge de lo expuesto, la situación se resume en los siguientes puntos:

- No se ha tomado una posición formal respecto de la Responsabilidad Social en Jerárquicos Salud: Si bien a partir del carácter netamente social de la institución la misma se muestra comprometida con la comunidad, destacándose el impacto de dicho compromiso muy especialmente en los campos de salud, educación y medio ambiente, dicho accionar surge de manera espontánea, sin que se haya realizado hasta el momento ninguna declaración formal respecto de la posición de Jerárquicos Salud frente a temas de RSE.
- Coherentemente con el enunciado anterior, no se ha formulado una Política de Responsabilidad Social "Solidaria" para la Mutual ni se han asignado responsables ni recursos a dichas actividades.
- No se ha identificado formalmente a los grupos de interés, si bien existen ciertos actores sociales que la Mutual considera tácitamente como integrantes de dichos grupos, al involucrarlos esporádicamente en sus actividades sociales.
- En consonancia con el enunciado anterior, no se han establecido canales de comunicación para los grupos de interés.
- Jerárquicos Salud no ha adherido a ningún estándar nacional o internacional en materia de Responsabilidad Social.
- Jerárquicos Salud no realiza Balance Social.
- La Mutual ha promovido de manera aislada la participación de su personal en actividades de voluntariado social, encontrándose abierta la posibilidad de implementar y fomentar de manera formal actividades de éste carácter.
- Jerárquicos Salud gestiona el mantenimiento y la utilización de la infraestructura de forma responsable con el medio ambiente, lo cual se evidencia a través de la construcción del edificio administrativo II.

## **CAPITULO V**

Diseño de un Plan de RSE para Jerárquicos Salud.

### 5.1- Introducción:

El objetivo de las propuestas que se detallan a continuación consiste en diseñar un Plan de Responsabilidad Social para la mutual Jerárquicos Salud.

Para lograr dicho objetivo se considera el marco teórico expuesto en los capítulos I, II y III del presente trabajo y el análisis de la situación de la mutual respecto a prácticas de RSE que se encuentra en el capítulo IV de éste escrito.

En tal sentido, se utilizan algunas de las principales herramientas que provee la Norma Iso 26000 para integrar la Responsabilidad Social en la estructura de las organizaciones, sin recurrir a la totalidad de las mismas, dejando abierta a futuro la posibilidad de implementar la norma completa en el Plan de RS de Jerárquicos Salud.

Respecto de las razones de la elección de la Iso 26000, señalo a su favor que dicha norma ofrece la posibilidad de ser aplicada con gran flexibilidad, ya que resulta apta para todo tipo de instituciones y organizaciones, tanto públicas como privadas, independientemente de su tamaño o ubicación. Por esta razón, adopta la terminología de RS. Además resulta fácil de comprender y de integrar en los sistemas de mejora continua ya implementados por las organizaciones que la adopten.

Por otra parte, considero que la norma Iso 26000 logra dar un marco a la teoría sobre el tema e inicia el camino hacia una futura normatización.

Reitero que, apelando la flexibilidad de la norma, mi propuesta abordará algunas de sus propuestas, ya que considero que la adopción de la norma completa resulta excesiva e innecesaria en este proceso incipiente para Jerárquicos Salud.

### 5.2- Propuestas:

#### ➤ Toma de conciencia y creación de competencias:

La toma de conciencia indispensable para poner en práctica un plan de RSE debe surgir de la Gerencia General. Resulta de fundamental importancia que la esfera más alta de la organización se involucre motivando de esta manera al resto de la institución.

#### ➤ Creación de una Unidad de RSE:



Considerando la estructura organizacional de Jerárquicos Salud, se considera apropiado separar la gestión de la RSE en la mutual del área de Recursos Humanos y de Comunicación Social. En este sentido, se recomienda la creación de una Unidad de RSE que canalice todos los esfuerzos realizados en este tema; con el objetivo de guiar, documentar y validar permanentemente dicho accionar. Esta unidad deberá contar con un responsable específico, quien dependerá directamente de la Gerencia, y deberá elaborar los programas respectivos. Los mismos deberán traducirse en acciones concretas, identificando a los responsables de hacer que las cosas sucedan, la autoridad que tienen para su realización, las actividades de capacitación a realizar, las etapas, los plazos y prioridades y los recursos asignados. Se elaborarán indicadores para la evaluación, seguimiento y control de las actividades previstas. Entre las responsabilidades prioritarias de esta unidad se encontrará la de brindar capacitación en temas relativos a la RSE al personal de la mutual. También deberá designarse por cada departamento un interlocutor concreto para interactuar con la unidad de RSE.

- **Introducción de criterios específicos de RSE en la misión y la visión de Jerárquicos Salud:**

Se recomienda incorporar en su propósito o declaración de misión aquellas referencias específicas, claras y concisas referentes a la adopción de prácticas de RSE en la mutual a las que alude la Norma Iso 26000 como necesarias para establecer un rumbo de la organización hacia la RSE.

- **Confección de un Balance Social:**

Si bien es política de la mutual presentar públicamente los estados financieros y los resultados de su gestión, la elaboración de un Balance Social agregaría una importante cuota de credibilidad a la institución, ya que dicho balance se encuentra íntimamente relacionado con la necesidad de comunicación de la actuación y la rendición de cuentas acerca de la gestión y política de la organización, así como los impactos sobre el medioambiente, el desarrollo social y económico.

Una manera eficiente de realizar dicha comunicación sería permitir al público en general acceder al Balance Social a través de la página web, informando por medio de la revista "Balance Mutuo" la forma adecuada de hacerlo. Dicha revista es remitida a todos los

afiliados de manera mensual, y podría también incluirse en ella un resumen de la actividad social mensual realizada.

A través de la elaboración de un Balance Social, la mutual se estaría adecuando a los principios de la responsabilidad social 1 y 2 que describe la Norma Iso 26000, tales son Rendición de Cuentas y de Transparencia.

➤ Redacción de un Código de Ética:

Se considera importante plasmar los criterios éticos de la mutual en una declaración pertinente ya que dicho instrumento establecerá las formas a través de las cuales la organización se relacionará en términos éticos con su público de interés, entre ellos proveedores, clientes, trabajadores y comunidad en general. Todo comportamiento de la mutual deberá ser coherente con el Código de Ética por lo cual sus postulados tienen que surgir del consenso. Para poder redactarlo, Jerárquicos Salud debe estar en condiciones de identificar en concreto aquellos aspectos sobre los cuales desea transmitir acciones socialmente aceptadas frente a situaciones específicas.

Algunos beneficios derivados de la redacción del Código de Ética serían los siguientes:

- Permitirá a la organización anticiparse frente a eventuales situaciones problemáticas.
- Atraerá personal de alta cualificación.
- Mejorará la confianza de los inversores al potenciar la imagen corporativa.
- Presentará sólidos lineamientos para los recursos humanos, los cuales resultarán de gran valor a la hora de tomar decisiones.
- Brindará motivación adicional a los trabajadores al presentarles claramente los valores que deben guiar su accionar.

A través de la redacción de su propio Código de Ética, Jerárquicos Salud dará un importante paso para lograr el cumplimiento del principio de Comportamiento Ético que contempla la Norma Iso 26000.

➤ Individualización de las partes interesadas:

Se impone la necesidad de realizar un minucioso trabajo de esclarecimiento que tenga por objeto la individualización concreta de los grupos de interés de Jerárquicos Salud. Para ello, se deben analizar exhaustivamente todas las demandas sociales, es decir, encontrar la manera adecuada para escuchar a todos los stakeholders (directivos,

empleados, proveedores, afiliados, etc.) con el objetivo de analizar propuestas y alternativas de mejora de las acciones de RSE.

Merece destacarse que en esta búsqueda de grupos de interés la mutual debe ser amplia e inclusiva, considerando no sólo a aquellos más directos o cercanos (empleados, proveedores, afiliados), sino aquellos respecto de los cuales la responsabilidad es más difusa (gobierno municipal, organizaciones no gubernamentales, otras mutuales, la comunidad en general).

De esta manera, incluyendo en sus política de RS a sus stakeholders, Jerárquicos Salud estará dando cumplimiento al principio 5 de la responsabilidad social contenido en la Norma Iso 2600 que refiere al Respeto a los Intereses de las Partes Interesadas.

Propongo el siguiente esquema:

		<b>CANALES DE COMUNICACIÓN PROPUESTOS</b>
<b>PROPIEDAD</b>	<b>ASOCIADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance Social.</li> <li>- Servicio de Atención al Afiliado.</li> <li>- Página web.</li> <li>- Revista mensual "Balance Mutuo".</li> <li>- Encuesta de satisfacción.</li> <li>- Buzones para sugerencias.</li> <li>- Convocatoria a paneles para debatir.</li> </ul>
<b>PERSONAL</b>	<b>RRHH Y SUS FAMILIAS SINDICATO (UTEDYC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de apoyo interno.</li> <li>- Sistema de intranet.</li> <li>- Código de ética.</li> <li>- Comunicación de las políticas de RS.</li> <li>- Encuestas de clima organizacional.</li> <li>- Convocatoria a paneles para debatir.</li> </ul>
<b>PROVEEDORES Y PRESTADORES</b>	<b>PROVEEDORES DE EQUIPOS E INSUMOS PROVEEDORES DE MEDICAMENTOS PRESTADORES MEDICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección en base a criterios de RS.</li> <li>- Alineación en criterios de RS.</li> <li>- Convocatoria a paneles para debatir.</li> </ul>
<b>GOBIERNO</b>	<b>INAES MUNICIPALIDAD DEMÁS ENTES GUBERNAMENTALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación de políticas en conjunto.</li> <li>- Realización de eventos en conjunto.</li> <li>- Convocatoria a paneles para debatir.</li> </ul>
<b>COMPETENCIA</b>	<b>OTROS PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación de políticas conjuntas y consensuadas para el sector.</li> <li>- Convocatoria a paneles para debatir.</li> </ul>

SOCIEDAD	VECINOS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES COMUNIDAD EN GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance Social.</li> <li>- Programas de RS abiertos a la comunidad.</li> <li>- Asociaciones estratégicas.</li> <li>- Políticas transparentes.</li> <li>- Exposiciones y ferias sobre temas de interés general.</li> <li>- Jornadas de puertas abiertas.</li> <li>- Convocatoria a paneles para debatir.</li> </ul>
----------	---	---

➤ **Cumplimiento de la normativa aplicable:**

Si bien la organización cumple con la normativa vigente aplicable a su actividad, es recomendable que el Departamento Jurídico y la Unidad de RSE establezcan mecanismos para actualizarse continuamente respecto de las nuevas normas legales que surjan tanto respecto a la actividad propia de la mutual como de actividades de RSE y relativas a los Derechos Humanos, para poder dar cumplimiento acabado tanto al principio 6 de la responsabilidad social propuesto por la Norma Iso 2600, el cual es el Respeto al Principio de Legalidad.

➤ **Contratación de los Recursos Humanos:**

La Unidad de RSE deberá coordinar con el Departamento de Recursos Humanos la formulación de políticas laborales que prevean mecanismos relativos al reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad, procedimientos disciplinarios, promoción, jornada laboral, remuneración, etc. Así, por ejemplo, se deberá colocar especial atención en asegurar la contratación de personal con capacidades especiales, la existencia de igualdad de oportunidades y de género. Se sugiere además que todo nuevo personal reclutado sea capacitado y motivado para alinearse con las políticas de RSE de la mutual.

Se sugiere puntualmente la coordinación de políticas conjuntas con otras instituciones que realizan acciones de RS. Concretamente considero que resultaría muy beneficioso para la comunidad la estructuración de un plan de pasantías junto con el programa Bica Infancia, desarrollado por la Fundación Bica, el cual realiza una labor sumamente ambiciosa en promoción humana y familiar. Dicho sistema de pasantías tendría una

importante función de capacitación y preparación laboral para las madres integrantes del programa de Bica Infancia.

De esta manera Jerárquicos Salud se adecuaría en parte a la materia fundamental 3 propuesta por la Iso 2600, tal cual es la de Prácticas Laborales.

➤ Plan de acción a favor del medioambiente:

Jerárquicos Salud desarrolla en forma aislada actividades tendientes al cuidado del medio ambiente. Es preciso identificar en forma concreta los impactos ambientales que pudieran producirse por la actividad de la mutual, consensuar objetivos de mejora para reducir los mismos, desarrollar un plan de ahorro energético y la redacción de un documento que permita dar a conocer públicamente la política y los principios adoptados por la mutual. También sería muy beneficioso fomentar buenas prácticas ambientales en los afiliados y en los integrantes de toda la cadena de valor de Jerárquicos Salud. De esta manera, podría lograrse que tanto proveedores, tecnología, recursos humanos, mantenimiento, servicios de logística, marketing, ventas y atención al cliente se encuentren alineados en políticas a favor del medio ambiente. Así, la mutual se encontraría dando cumplimiento a lo sugerido en la materia fundamental 4, que consiste en el Medio Ambiente.

➤ Estructuración de un sistema para la comunicación con los afiliados de la mutual:

Se sugiere la redacción de un protocolo o documento público en donde conste la toma de posición de la mutual respecto de los canales previstos para la comunicación con sus consumidores (afiliados), y las prácticas que se consideran aceptables por parte de la organización. Dicho documento puede ser incluido en el Código de Ética de la mutual.

De esta forma, Jerárquicos Salud se estaría alineando con uno de los ítems considerados por la materia fundamental 6 (Asuntos de Consumidores) el cual es “Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación”.

Por otra parte, recomiendo que la mutual incluya en la revista mensual de distribución gratuita “Interés Mutuo” información de interés general relativa a productos seguros y saludables, como también información referida a consumo sustentable para adecuarse a los ítems “Protección de la salud y de la seguridad de los consumidores” y “Consumo sostenible”. Posteriormente, se avanzará respecto de los temas señalados por la materia Asuntos de Consumidores.

➤ **Elaboración de un Plan de Acción Social orientado a la comunidad:**

Jerárquicos Salud desarrolla una serie de actividades aisladas dentro de la comunidad; con todo, se recomienda la redacción de un Plan de Acción Social específico. Se sugiere en primer lugar que el mismo se encuentre alineado con el negocio de la mutual; en este sentido se podría considerar la puesta en marcha de programas de salud solidarios, abiertos a la comunidad (por ejemplo campañas de detección de enfermedades y de concientización sobre las mismas, campañas de vacunación, etc); también sería importante que la elaboración de la agenda social cooperativa incluya actividades concretas (donaciones de materiales, colectas, eventos solidarios, etc.) junto con un cronograma a seguir. Dicha agenda social deberá elaborarse con un enfoque estratégico para lograr el impacto social más significativo posible.

También se considera beneficiosa la incorporación de actividades de Voluntariado Social para el personal; dicho tipo de actividades se encontrarían perfectamente alineadas con el espíritu de la organización.

De esta manera, la mutual se acercaría al cumplimiento de lo sugerido en la materia fundamental 7 de la Norma Iso: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

## **CONCLUSIONES**

*Las llamadas organizaciones del Tercer Sector han desarrollado una amplia expansión en los últimos años, contando actualmente con un indiscutido reconocimiento respecto de su papel fundamental en la economía capitalista.*

*Paralelamente a este reconocimiento de su importancia, se ha tomado conciencia de la Responsabilidad Social que les atañe y de las ventajas que otorga a este tipo de organizaciones la elaboración de un Plan de Responsabilidad Social.*

*Lejos quedaron los días en los que se consideraba que las empresas cumplían con su cometido al responder a los accionistas y realizar eventualmente acciones filantrópicas.*

*También se superó la visión de los escépticos que argumentaban que el concepto de Responsabilidad Social sólo servía como estrategia de Marketing para las empresas.*

*Hoy se considera que la organización socialmente responsable es aquella que hace propio el compromiso social, respetándolo en todas sus decisiones, adoptándolo en su estructura, arraigándolo en su gestión, internalizándolo en todo su personal, desarrollándolo en cada una de sus políticas y transformando su cultura organizacional para siempre.*

*De esta manera, la organización contribuye a través de cada decisión con la comunidad toda.*

*Enraizado a éste nuevo concepto de Empresa Socialmente Responsable, se fue desarrollando la teoría de los stakeholders o terceros interesados, hasta considerarse tales a la comunidad dentro de la cual la organización desarrolla su actividad.*

*En el presente trabajo se propuso un Plan de Responsabilidad Social para Jerárquicos Salud, una mutual con un fuerte compromiso social.*

*Se analizó la situación actual de la mutual y se recomendó un Plan siguiendo los lineamientos propuestos por la Norma Iso 26000, la cual constituye la más moderna Guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones.*

*No obstante, se aclara que las propuestas formuladas no se ajustan a la totalidad de la norma Iso 26000, dejando abierta esa posibilidad para un futuro cercano, y teniendo en cuenta las necesidades más urgentes de Jerárquicos Salud.*

*Se considera que la aplicación de un Plan de Responsabilidad por parte de Jerárquicos Salud aportará ventajas sustanciales en cuanto a que permitirá advertir con nitidez los objetivos sociales de la mutual, mejorar los procesos (muchas veces difusos) relacionados*

*a dichos objetivos, optimizar los recursos destinados a éstos fines y aprovechar la estructura ya existente, mejorando simultáneamente la imagen de Jerárquicos Salud en la comunidad, y constituyendo una importantísima fuente de ventaja competitiva para toda la organización.*



**APÉNDICE**

**ENCUESTA SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE RSE  
EN JERÁRQUICOS SALUD**

RESPONSABLES: Carina Nicola- Hernán Arenales

CARGOS: Responsable de Recursos Humanos- Área de Comunicación

**¿La Mutual ha identificado sus grupos de interés y los ha priorizado en función de su importancia para la institución?**

Se entienden como grupos de interés aquellos que afectan o son afectados por la organización, por ejemplo: afiliados, sindicatos, proveedores, empleados, asociaciones de consumidores, etc.

SI.....

NO.....

EN PARTE...X .....

**¿La Dirección de la Mutual se involucra activamente con dichos grupos?**

SI.....X.....

NO.....

EN PARTE.....

**¿Se han establecido canales de comunicación para la recepción y evaluación de las percepciones, sugerencias y expectativas de los grupos de interés?**

SI.....

NO.....

EN PARTE.....X.....

**¿Cuáles de los siguientes pasos para la implementación de un Plan de Responsabilidad Social Solidaria se han cumplido en la Mutual? NINGUNO.**

- 1- Definición formal de la posición de la Mutual respecto de la Responsabilidad Social Empresaria
- 2- Formulación de una Política de Responsabilidad Social Empresaria.
- 3- Comunicación de posición y política en materia de Responsabilidad Social Empresaria.
- 4- Asignación de recursos para la implementación de la Responsabilidad Social Empresaria.

**¿La Mutual ha adherido a un estándar nacional o internacional en materia de Responsabilidad? (Por ejemplo, el Pacto Mundial de la ONU).**

SI.....  
NO.....X.....  
EN PARTE.....

**¿Incentiva la Mutual el desarrollo del personal a través un sistema de formación en materia ambiental? (Por ejemplo, reciclaje).**

SI...X.....  
NO.....  
EN PARTE.....

**¿Cuáles de los siguientes aspectos están incluidos en el programa de formación de la Mutual?**

- 1- Igualdad y no discriminación.X
- 2- Prevención de riesgos laborales.X
- 3- Buenas prácticas ambientales.X
- 4- Otro.

**¿Se ha implementado un sistema de participación de los empleados en donde se recojan sus sugerencias y opiniones?**

- SI...X.....
- NO.....
- EN PARTE.....

**¿Se facilita o promueve la realización de acciones de voluntariado social o monoambiental entre los empleados de la Mutual?**

- SI.....
- NO.....
- EN PARTE...X.....

**¿Se han implementado mecanismos para evaluar y seleccionar a los proveedores teniendo en cuenta criterios de?:**

- 1- Calidad. X
- 2- Respeto al Medio Ambiente.
- 3- Derechos Humanos.

4- Seguridad y Salud Laboral.

5- Otros.

**¿Se ha previsto un canal abierto para que los proveedores puedan realizar sugerencias?**

SI.....

NO...X.....

EN PARTE.....

**¿Gestiona la Mutual el mantenimiento y utilización de la infraestructura de forma responsable con el medioambiente?**

Infraestructura se requiere a la inversión y mantenimiento de edificios, maquinaria, mobiliario, etc.

SI.....X.....

NO.....

EN PARTE.....

***¡Muchas gracias por su atención!***

Cintia,  
Buen día!

Te pasamos la info que nos solicitara Juan.

**- ¿Cómo definiría la posición de Jerárquicos Salud frente a la Responsabilidad Social Empresaria?**

A partir del carácter social, nuestra entidad se posiciona de manera comprometida en la comunidad donde se desarrolla. Esto hace que de manera natural surjan acciones que tengan que ver con la RSE e impacten en diferentes campos: medioambiente, salud y educación.

En definitiva la RSE no se produce como una cuestión impuesta sino se da de manera más genuina producto quizás de la propia esencia del mutualismo.

**- ¿Cuáles son los grupos de interés de Jerárquicos Salud? PROVEEDORES- ASOCIADOS- DIRECTIVOS- EMPLEADOS- UNIDADES DE NEGOCIOS- GOBIERNO- INAES- ACREEDORES- OTRAS MUTUALES- SOCIEDAD EN GENERAL- OTROS.**

Respecto a RSE no hay un grupo de interés determinado ya que las acciones se realizan en algunos casos en función de demanda y cuando hay nuevos proyectos dentro de la institución se busca que estén en armonía con las buenas prácticas.

**- ¿Jerárquicos Salud realiza un Balance Social? (Entendiendo por Balance Social el documento en el cual se recogen los principales datos y cifras sobre el quehacer social de la mutual).**

No

**- ¿Estaría Jerárquicos Salud abierto a la posibilidad de incentivar entre su personal acciones de voluntariado social o medioambiental?**

Si, hay proyectos circulando al respecto, no implementados aún.

**GUILLERMO ALEJANDRO SABA**

PRESIDENTE

ASOCIACIÓN MUTUAL “FUDDA VITTAR”

- ***¿Cómo definiría usted al Mutualismo?***

El Mutualismo es un sistema de ayuda mutua, que surge cuando la gente se une con fines de bien común.

Por ejemplo, en los pueblos del interior que carece de Samcos, es común que la gente se agrupe para proveerse servicios de salud.

- ***¿Cuáles considera usted que son los servicios que idealmente debería brindar el Mutualismo?***

En mi opinión el principal servicio que debería brindar una mutual es el de Ayuda Económica, y en última instancia los servicios de Salud y Educación.

- ***¿Qué diagnóstico puede usted efectuar sobre los desafíos que enfrenta el Mutualismo en Argentina en la actualidad?***

Varios son los desafíos que enfrenta el mutualismo hoy por hoy en nuestro país, entre ellos:

- Falta de democracia interna en las organizaciones mutuales.
- Al ser controladas por el Inaes, organismo que depende del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, se nota una fuerte presión política sobre las organizaciones mutuales.
- Falta de transparencia, hoy en día hay mutuales que funcionan como refugios de dineros de origen dudoso.
- Deberían ser de puertas abiertas a todos los interesados.
- También deberían apuntar a lograr la mayor cantidad posible de socios activos.

Sucede además que las grandes mutuales “asfixian” a las mutuales más pequeñas (Red Mutual, Federación Brigadier López) copando todos los mercados.

**ING. GRACIELA MARTA PAZ**

CONSULTORA NORMAS ISO

ASESORA DE JERÁRQUICOS SALUD EN CALIDAD

- ***¿El Sistema de Gestión de Calidad implementado por Jerárquicos Salud contempla cuestiones de RSE?***

No, hasta la fecha no se contemplan temas de RSE.

- ***¿A través de dicho sistema, se establecen canales de comunicación con los grupos de interés de la Mutual?***

En parte sí, ya que se establecen canales de comunicación para con los delegados zonales y los médicos y otros prestadores.

**FRANCO ZERBINI**

RESPONSABLE GESTIÓN DE CALIDAD

JERÁRQUICOS SALUD

- ***¿El Sistema de Gestión de Calidad implementado por Jerárquicos Salud contempla cuestiones de Responsabilidad Social?***

Es muy amplia la cuestión.

Si pensamos en el sentido profundo del Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C.), podemos decir que parte justamente de una política de ordenamiento del trabajo que pretende lograr la sustentabilidad de la organización a partir del enfoque al socio (que es el destinatario del servicio); pero también considerando la relación con los proveedores y prestadores de salud, y el vínculo con los públicos internos (competencias, clima laboral).

En este sentido se puede decir que la lógica del S.G.C. es pura Responsabilidad Social ya que apunta a sostener un servicio ético y eficiente de salud en el que se priorizan para las decisiones los atributos de calidad por sobre los de afán de lucro. Además, se considera que este ordenamiento contribuye a sustentar una organización que genera una fuente de trabajo de calidad tanto en forma directa, con su personal en relación de dependencia, como con sus prestadores y proveedores; a través de un comportamiento basado en la mejora continua de las relaciones con partes interesadas y el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a la actividad.

Si ya pensamos en las actividades puntuales alcanzadas por el S.G.C. podemos considerar, por un lado los programas de prevención destinados a generar acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de los socios, buscando reducir o contener las tasas de consumo en salud por enfermedad. Esto también incluye el Plan Materno Infantil que busca promover la salud integral de la mujer embarazada y el niño menor de un año.

Por otro lado podemos considerar la medición del clima laboral, que es requisito de ISO 9001 y pretende asegurar y mejorar el ambiente de trabajo para quienes forman parte de la organización.

También, y más allá del alcance del sistema de gestión, la Mutual desarrolla actividades relacionadas con la solidaridad, la educación y la prevención que tienen como fin la mejora de la sociedad y otras instituciones, así como la promoción del mutualismo.

- ***¿La Mutual ha identificado los grupos de interés?***



Al no estar validada la planificación de la Responsabilidad Social de la organización, no está formalmente establecida la identificación y relación con los grupos de interés.

Por lo tanto es muy probable que continúen existiendo grupos de interés sin identificar o esperando una respuesta deseada de parte de la organización, más allá de que no es nuestra intención dejar de considerarlos en el marco del desarrollo de la Mutual.

Esto pasa porque por un lado no está formalizada a nivel integral la gestión de la Responsabilidad Social en la organización; y por otro lado, estos grupos de interés supuestamente excluidos no se encuentran lo suficientemente organizados o visibles como para que la Mutual establezca algún tipo de compromiso con ellos.

La idea debería pasar por tener definido, desde una planificación previa a la gestión, cuales son los grupos afectados por la decisiones de la Mutual y dirigir acciones concretas y medibles tendientes a mejorar la relación con los mismos.

- ***¿Se han establecido canales de comunicación con los grupos de interés de la Mutual?***

Esto tiene que ver con la pregunta anterior. Los grupos de interés no están identificados de antemano, sino que se identifican al idearse alguna acción concreta y de acuerdo a estas acciones puntuales se establece el método de comunicación. Por ejemplo: una nota en la revista institucional en una campaña de control de diabetes o la disertación de un odontólogo para una campaña de prevención del cáncer bucal.

Es decir que los canales se definen al surgir cada acción puntual, aunque muchas veces estos canales son los usualmente utilizados por la Mutual para todas sus comunicaciones.

- ***¿Considera usted que en la Mutual sería viable la implementación de un programa de Responsabilidad Social Solidaria, siguiendo los lineamientos de la Norma Iso 26000?***

Si es viable y ya tenemos en camino muchas acciones que podrían ser tomadas en cuenta. Creo que es cuestión de organizarlas del modo que plantea la norma y generar algunas otras acciones para resguardar todo lo que esté faltando.

También es probable que esté haciendo falta promover un poco más el concepto de Responsabilidad Social. Muchas veces se lo confunde con el concepto de solidaridad o altruismo sin conocer que la organización es responsable por muchas otras cuestiones y que en eso se está trabajando bien, solo que hace falta organizarse lo suficiente como para

poder demostrarlo a partir una planificación que comprenda objetivos e indicadores relacionados con las acciones que se toman.

Sería muy bueno generar un grupo de trabajo para esto para que más allá de las acciones concretas exista una gestión que las integre y pueda informar su desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARGANDOÑA, ANTONIO E ISEA SILVA, RICARDO (2011) “ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones”. Cuadernos de la cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. N° 11. [http://www.iese.edu/es/multimedia/catedralacaixa\\_vol11\\_Final\\_tcm5-72287.pdf](http://www.iese.edu/es/multimedia/catedralacaixa_vol11_Final_tcm5-72287.pdf)
- BENBENISTE, SANDRA (2002) “El alcance del concepto de la RSC de acuerdo con los organismos internacionales promotores del tema”. ESADE. Programa Doctoral.
- BERTOSSI, ROBERTO FERMIN “La Economía Social y Solidaria como escenario nuevo de la Mutualidad”. (Consultado en mayo de 2012). [www.fmmeduccion.com.ar](http://www.fmmeduccion.com.ar).
- BERTOSSI, ROBERTO FERMIN “La Responsabilidad Social Empresaria (y cooperativa en particular)”. Revista OIDLES. Vol. 2, N° 3, Marzo de 2008.
- BERTOSSI, ROBERTO FERMIN “Propuestas para una educación cooperativa en un contexto de economía social”. Revista OIDLES. Vol 1, N° 0, Junio de 2007.
- 2° CONGRESO METROPOLITANO DE CIENCIAS ECONÓMICAS “La Responsabilidad Social Empresaria en las organizaciones del tercer sector”. Buenos Aires, 14 al 16 de Noviembre de 2007.
- CAJIGA CALDERON, JUAN FELIPE “El Concepto de Responsabilidad Social Empresaria”. Cemefi. Centro Mexicano para la Filantropía. (Consultado en enero de 2013). [www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- CARITAS IN VERITATE Carta Encíclica del sumo pontífice Benedicto XVI sobre el desarrollo humano integral en la caridad y en la verdad.

[www.conferenciaepiscopal.es/documentos/benedictoXVI/enciclica/caritasveritate.pdf](http://www.conferenciaepiscopal.es/documentos/benedictoXVI/enciclica/caritasveritate.pdf) (Consultado en marzo de 2013).

- CONSTITUCIÓN DE LA NACION ARGENTINA.
- CORBATA, JOSÉ CARLOS “La preservación del ambiente en la Constitución Nacional. Análisis de las Sesiones 13 y 14 de la Constituyente de Santa Fe. Artículo N° 41 de la Constitución de la Nación Argentina”. [www.legislaw.com.ar/doctri/art41cna.htm](http://www.legislaw.com.ar/doctri/art41cna.htm). (Consultado en diciembre de 2012).
- CORREA, MARÍA EMILIA (2004):“Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial”. CEPAL-GTZ. Santiago de Chile.
- CHUDNOVSKY MARIANA, ACUÑA CARLOS H. (2002). “El Sistema de Salud en Argentina”. Documento 60. Marzo de 2012.
- DEBELJUH, PATRICIA (2009):“Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa”. Cengage learning. Buenos Aires. Argentina.
- DE GEORGE, RICHARD T. “Valores y Ética para el Siglo XXI”. BBVA. [www.bbvaopenmind.com/static/4libro/valores\\_y\\_etica\\_esp.pdf](http://www.bbvaopenmind.com/static/4libro/valores_y_etica_esp.pdf) (Consultado en enero de 2013).
- DE LAS SALAS, ELVIRA INES, OÑORO CONEO, ELVIA MARGARITA, OÑORO MARTINEZ, ROBERTO CARLOS “Procesos desarrollados por gerentes sociales de ong’s exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena”. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. [www.eumed.net](http://www.eumed.net). (Consultado en noviembre de 2012).
- DURAN SALVATIERRA, SYLVIE: “El Tercer Sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones”. (Consultado en marzo de 2012). [www.redculturalmercosur.org/docs/SylvieDuran\\_es.pdf](http://www.redculturalmercosur.org/docs/SylvieDuran_es.pdf)

- ECHAIDE, JAVIER “Responsabilidad Social Empresaria: un sobrevuelo por la Norma Iso 26000”.  
[www.ehu.es/ojs/index.php/Lan\\_Harremanak/article/.../2167/1785](http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/.../2167/1785). (Consultado en noviembre de 2012).
- EKOS NEGOCIOS ECUADOR “Empresas con responsabilidad corporativa”.  
[www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=397](http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=397).  
(Consultado en diciembre de 2012).
- ELGUE, MARIO CÉSAR: “Responsabilidad Social Empresaria y Balance Social”.  
Fundación Cieso, Centro de Investigaciones de la Economía Social.  
[http://www.fundacioncieso.org.ar/testing-wp/wp-content/uploads/Responsabilidad\\_social\\_empresaria\\_y\\_balance\\_social.pdf](http://www.fundacioncieso.org.ar/testing-wp/wp-content/uploads/Responsabilidad_social_empresaria_y_balance_social.pdf)  
(Consultado en marzo de 2013).
- ESTRADA LOPEZ, ELIAS “Derechos de Tercera Generación”. Colaboraciones Externas, Número 34, Diciembre de 2006.  
[http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/derechos\\_de\\_tercera\\_generacion.pdf](http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/derechos_de_tercera_generacion.pdf) (Consultado en junio de 2012).
- ETZIONI, AMIATI “La Tercera Via hacia una buena sociedad. Propuestas desde el comunitarismo”. Editorial Minima Trotta. Madrid.  
<http://www.uv.es/sasece/laterceravia.htm>. (Consultado en junio de 2012).
- FUERTES FLAVIO, GOYBURU MARIA LARA, KOSACOFF BERNARDO “La responsabilidad social empresaria: ¿sólo un discurso? Publicación de las Naciones Unidas, Agosto de 2006.
- GONZÁLEZ GARCÍA, I. , OTROS “El Balance Social. Un enfoque integral”. IDEA. Argentina. [http://www.ideared.org/doc/balance\\_social.pdf](http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf) (Consultado en mayo de 2012).

- GORROCHATEGUI, NORMA “Desarrollo de la responsabilidad social empresaria en Argentina. Período 2000- 2007. RGSA. Revista de Gestión Social Ambiental, Vol. 2. N3, pp 18-38. (www.rgsa.com.br). Set- Dez 2008.
- GUÉDEZ, VÍCTOR (2008) “Ser confiable: responsabilidad social y reputación empresarial”. Editorial Planeta. Venezuela.
- GUEDEZ, VICTOR “Los grupos de interés: de lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial”. (Consultado en marzo de 2013).  
[http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII\\_Edic\\_72.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_72.pdf)
- GUIA DE APLICACIÓN NORMAPME PARA PYMES EUROPEAS DE LA NORMA ISO 26000. GUIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. (2011). Primera Edición.  
[http://www.normapme.eu/public/uploads/files/csr%20user%20guide/User%20guide%20ISO26000\\_version%20ES\\_final\\_18072011.pdf](http://www.normapme.eu/public/uploads/files/csr%20user%20guide/User%20guide%20ISO26000_version%20ES_final_18072011.pdf)
- GUSTAVO SECILIO, EDITOR (2006) “Responsabilidad Social Empresaria. Hacia un pacto global en el agro.” 1° Edición. Universidad de Buenos Aires.
- HUPPERTS, PIERRE (2005) “Responsabilidad Social Empresaria. Comunicación y Cooperación en el Área de la RSE”. Valleta Ediciones, Buenos Aires.
- HUPPERTS, PIERRE (2008) “El Tango de la Sostenibilidad: El Desafío de la RSE”. Editorial Temas. Argentina.
- IESE Business School. Newsletter N° 5. Otro punto de vista. “La evolución del concepto de *stakeholders* en los escritos de Ed Freeman”.  
[http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf) (Consultado en enero de 2013).

- KLIKSBERG BERNARDO “RSE: ¿Moda o demanda social?”  
<http://comunicarseweb.com.ar/?Etica+empresarial%3A+%BFModa+o+demanda+social%3F&page=ampliada&id=274> (Consultado en marzo de 2013).
- KLIKSBERG BERNARDO “Una agenda renovada de responsabilidad empresarial para América Latina en la era de la crisis”. (Consultado en Octubre de 2012).  
<http://www.redunirse.org/files/RSE%20Una%20mirada%20desde%20Am%C3%A9rica%20Latina%20-%20Bernardo%20Kliksberg.pdf>
- KLIKSBERG, BERNARDO (2004) “Más ética más desarrollo”. Editorial Temas. Buenos Aires.
- LANGLOIS, ALEJANDRO (2004) Informe Especial “8 mitos sobre la RSE en Argentina”.  
<http://comunicarseweb.com.ar/?8+mitos+sobre+RSE+en+Argentina&page=ampliada&id=294> (Consultado en marzo de 2013).
- LEY NACIONAL Nº 25.877.
- LEY Nº 2594 (CABA)
- LIBRO VERDE (CEE).
- LOZANO, JOSEP, OTROS (2005) “Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas.” ESADE-Granica. Barcelona.
- MARIANELLO, PATRICIO ALEJANDRO “Derecho constitucional al desarrollo sustentable” <http://patriciomaraniello.com.ar/articulo/Derecho-constitucional-al-desarrollo-sustentable.htm>. (Consultado en diciembre de 2012).
- MARAN, LUIS “De la Responsabilidad Social hacia el Desarrollo Sustentable. [www.expoknews.com](http://www.expoknews.com) (Consultado en marzo de 2013).

- MÉNDEZ PICAZO, MA. TERESA (2005) “Ética y responsabilidad social corporativa”. Revista Ética y Economía Nº 823. Universidad Complutense de Madrid.
- MOIRANO, ARMANDO ALFREDO “Apuntes para una historia del mutualismo”. [http://www.fundacioncieso.org.ar/testing-wp/wp-content/uploads/Apuntes\\_para\\_una\\_historia\\_del\\_mutualismo.pdf](http://www.fundacioncieso.org.ar/testing-wp/wp-content/uploads/Apuntes_para_una_historia_del_mutualismo.pdf) (Consultado en noviembre de 2012).
- NIDUMOLU RAM, PRAHALAD C. K., RANGASWAMI M.R. “Por qué la sustentabilidad es hoy el impulsor clave de la innovación”. Harvard Business Review. Agosto 2010.
- NORMA ISO 26000.
- OGALLA SEGURA, FRANCISCO “La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa.” [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_integracion\\_rse.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_integracion_rse.pdf) (Consultado en enero de 2013).
- OLIVER MARIANA, GRUNAUER ROQUE A., SERRANI, ESTEBAN “Una herramienta de la RSE: Líneas Directrices de la OCDE”. 1ª ed. Fundación Ambiente y Recursos Naturales, Buenos Aires. [http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/Una\\_herramienta\\_de\\_la\\_RSE\\_lineas.pdf](http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/Una_herramienta_de_la_RSE_lineas.pdf) (Consultado en junio de 2012).
- ORSE, CRS, FORETICA, THE EUROPEAN ALLIANCE FOR CSR “Diálogo con los Grupos de Interés. Guía Práctica para empresas y stakeholders”. [www.rse.org.es/docs/analisis%20gi.pdf](http://www.rse.org.es/docs/analisis%20gi.pdf). (Consultado en agosto de 2013).
- PACTO GLOBAL Y DECLARACIÓN DEL MILENIO (NU).
- PALADINO MARCELO, MOHAN AMUPAMA “Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina”. IAE. Escuela de Dirección y Negocios de la



Universidad Austral/ Warwick Business School, Coventry, England. Documento de Investigación Junio 2002.

- PEREZ DOMINGUEZ, FERNANDO “Instrumentos de la RSE: Criterios de clasificación”. Becario de investigación. Universidad de Huelva. (Consultado en marzo de 2012).
- PORTER MICHAEL, KRAMER MARK R. “Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa.” Harvard Business Review. Diciembre de 2006.
- PRADINI JAVIER, SANCHEZ EDUARDO “La Responsabilidad Social en el Tercer Sector”. Revista Salud y Drogas, año/ vol 7, número 001. Instituto de Investigación de Drogodependencias. Alicante, España, 2007.
- PRAHALAD C. K. , HANT, S. L. “La fortuna está en la base de la pirámide”. Revista Corresponsable N° 1. España. Abril 2006.
- PUTERMAN, PERLA “¿Como integrar la RSE en los Sistemas de Gestión existentes en una organización? [www.blogresponsable.com/2011/06/como-integrar-la-rse-en-los-sistemas-de.htm](http://www.blogresponsable.com/2011/06/como-integrar-la-rse-en-los-sistemas-de.htm). (Consultado en diciembre de 2012).
- STRANDBERG, LENA (2010) “El compromiso con los grupos de interés”. Cuadernos de la cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. N° 10. [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010\\_tcm5-61597.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf)
- TELLEZ MARMOLEJO, LINA MARIA “La Responsabilidad Social en las ONG” <http://www.colombiaincluyente.org/verop.php?id=21>. (Consultado en marzo de 2012).
- THOMPSON, ANDRÉS (1994) “¿Qué es el “Tercer Sector” en Argentina?”. Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones privadas sin fines de lucro. <http://www.clacso.org.ar/biblioteca>.

- VALOR, CARMEN “El papel del tercer sector en la promoción de la Responsabilidad Social Empresaria: Análisis de las cuatro vías de actuación”. Revista Asturiana de Economía. RAE N° 41, 2008.
- VIDAL PAU, TORRES DOMINGO, GUIX BÁRBARA, PEÑA RODRÍGUEZ MARIA “La Responsabilidad Social de las organizaciones no lucrativas”. Observatorio del Tercer Sector.  
[http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/03\\_rso\\_cs.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/03_rso_cs.pdf)  
(Consultado en junio de 2012).
- VILLAR, RODRIGO “El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias”. Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales. Bogotá, 2001.
- WEISS, JOSEPH W. “Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos” Etica y Negocios. 4ta. Edición. Thomson. (Consultado en Julio de 2012).
- WLASIC, JUAN CARLOS “Ponencia en el marco del Encuentro Nacional de Profesores de Derecho Constitucional”, Mar del Plata, Noviembre de 2001.  
<http://www.profesorjimenez.com.ar/cdroms/XVencuentro%20profesores%20der%20constitucional/Juan%20Carlos%20Wlasic.pdf>
- ZAVALA SALAZAR, HERNANDO EMILIO “Gestión de Empresas de Economía Solidaria. Guia Práctica y Módulo”. Programa de Administración de Empresas. Fundación Universitaria Luis Amigó, Colombia.  
<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-07/GestionDeEmpresasDeEconomiaSolidaria.pdf> (Consultado en junio de 2012).
- ZURDO ALAGUERO, ANGEL (2007) “La Dimensión Corporativa del Tercer Sector. Los tipos organizativos del voluntariado”. Revista Internacional de Sociología. Vol LXV, N° 47, MAYO- AGOSTO 117- 143.

## PÁGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

- <http://www.iarse.org>
- <http://www.ekosnegocios.com>
- <http://www.fundes.org>
- <http://www.rsc-chile.cl>
- <http://www.sepyme.gov.ar>
- <http://www.greatplacetowork.com>
- <http://www.accionrse.cl>
- <http://www.comunicarseweb.com.ar>
- <http://www.avina.net>
- <http://www.redunirse.org>
- <http://www.cemefi.org>
- <http://www.sustainability-index.com>
- <http://www.ftse4good.com>
- <http://www.globalreporting.org>
- <http://www.iadb.org/csramericas>
- <http://www.cepal.org>
- <http://www.comunicarseweb.com.ar>
- <http://www.fundacioncarolina.es>
- <http://www.vinculando.org>
- <http://blogs.worldbank.org/latinamerica/es>
- <http://www.un.org/es/>
- <http://www.rseonline.com.ar>
- <http://www.labuenaempresa.com>
- <http://www.legislaw.com.ar>
- <http://www.prensamutual.com.ar>
- <http://www.eumed.net>
- <http://www.observatoritercersector.org>
- <http://www.tercersector.netii.net>

- <http://www.brisasocial.org.ar>
- <http://www.mutualismo.org>
- <http://www.clavesocial.com>
- <http://www.ecolink.com.ar>
- <http://www.eldial.com.ar>
- <http://www.inaes.gov.ar>
- <http://www.colombiaincluyente.org>
- <http://www.detodosparatodos.org.ar>
- <http://www.redes-solidarias.org.ar>
- <http://www.iram.org.ar>
- <http://www.mercadosostenible.com>
- <http://www.cnc.gob.pe>
- <http://www.empresa.org>
- <http://www.conferenciaepiscopal.es>
- <http://www.redculturalmercosur.org>
- <http://www.zonaeconomica.com>
- <http://www.blogresponsable.com>
- <http://www.funlam.edu.co>
- <http://www.fmmeducacion.com.ar>
- <http://www.bbvaopenmind.com>
- <http://www.ehu.es>
- <http://www.fundacioncieso.org.ar>
- <http://www.egov.ufsc.br>
- <http://www.uv.es>
- <http://www.profesorjimenez.com.ar>
- <http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx>
- <http://www.ideared.org>
- <http://www.clacso.org.ar>
- <http://www.cyta.com.ar>
- <http://www.eumed.net>

- <http://www.equipoagora.es>
- <http://www.expoknews.com>
- <http://www.accionrse.cl>
- <http://www.rsarevista.pe>
- <http://www.compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com.ar/2010/05/la-responsabilidad-social-desde-la.html>
- <http://www.ccqc.pangea.org/cast/sosteni/soscast.htm>
- <http://www.undp.org>
- <http://www.uncsd2012.org>
- <http://www.compromisorse.com>
- <http://www.femecon.com>
- <http://www.pagina12.com.ar>
- <http://www.clarin.com>
- <http://www.colfono.org.ar>
- <http://www.buenosaires.gov.ar>

}

}

}

}

}

}

}

}

}



}

}

}

}

}

}

}

}

}