

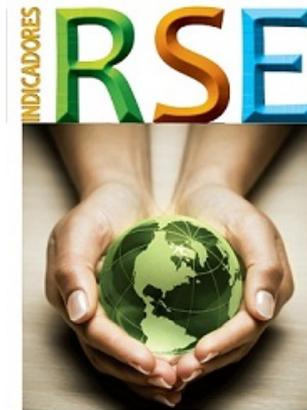
**ACDE**

ASOCIACION CRISTIANA  
DE DIRIGENTES DE EMPRESA

UNIAPAC en URUGUAY

**DERES**  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

## ***14a. Edición – 2016***



# ***Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)***

***Comisión de RSE de ACDE***

*Apoyo académico*



Universidad  
Católica del  
Uruguay

## INDICE

PRÓLOGO	Página 3.
Capítulo 1: Orientaciones para la lectura del informe	Página 4
Capítulo 2: Perfil del Universo	Página 7
Capítulo 3: Indicadores generales sobre gestión de la RSE	Página 11
Capitulo 4: Evaluación en cada indicador	Página 14
Capítulo 5: Análisis comparativos	Página 35
Capítulo 6: Relación entre RSE y tendencias en el desempeño	Página 38
Capítulo 7: Informe privado de la empresa	Página 43

## PRÓLOGO

Con mucha satisfacción presentamos los resultados de la 14ª edición del IRSE. Esta herramienta nació en 2003 con la finalidad de ayudar a las empresas a incorporar la responsabilidad social a su gestión. Con el tiempo se fue convirtiendo en una buena herramienta de evaluación al servicio de la planificación y el diseño de políticas de RSE.

En 2013 se introdujo una importante modificación en el cuestionario, que incluyó dos cambios sustanciales. Por un lado, se adecuaron los indicadores para alinear el instrumento con las orientaciones de la Guía ISO 26.000. Y, por otro, se cambió la forma de evaluar cada indicador, focalizando en la revisión de las prácticas y las políticas concretas para gestionar cada uno de los temas incluidos en el cuestionario. En esta edición hemos introducido un nuevo cambio orientado a generar información que ayude a comprender cómo la aplicación de la RSE beneficia a las empresas.

Dicho cambio consistió en la incorporación de 18 indicadores que miden la percepción de los directivos sobre la evolución, en los últimos años, de diversos factores que hacen al desempeño de la empresa: la satisfacción de empleados, clientes, accionistas y proveedores; la facturación y rentabilidad, la reputación e imagen de la empresa, etc. La información de estos indicadores es muy útil para analizar y reflexionar sobre la contribución positiva de la RSE al desempeño de la empresa, tanto al nivel directo de la relación con sus principales stakeholders, como al nivel más indirecto de su facturación, rentabilidad o imagen.

Los resultados de esta medición se incluyen en el capítulo 6 de este informe. Allí es posible observar algo muy importante: en 13 de esos indicadores existe asociación estadística entre el grado de avance en materia de incorporación de la RSE y el desempeño de las empresas. Dicho de otro modo, las empresas que han avanzado más en la incorporación de la RSE han tenido también en los últimos tres años un mejor desempeño en esos 13 indicadores.

Estos resultados son muy alentadores porque confirman la hipótesis central de la teoría de la RSE que establece que la incorporación de este concepto a la gestión de las empresas impacta positivamente en la relación con sus stakeholders y contribuye a generar su sostenibilidad. En el correr de 2017 se realizará un análisis en profundidad de esta nueva información. Las conclusiones de este análisis serán puestas a disposición de las empresas que participaron en esta edición del IRSE y de todas las demás empresas interesadas en incorporar la RSE a su gestión.

Comisión de RSE  
ACDE

# CAPÍTULO 1: ORIENTACIONES PARA LA LECTURA DEL INFORME

A continuación se presenta una breve descripción de los contenidos de cada uno de los capítulos de este informe y se aportan algunas explicaciones, que serán de utilidad para la lectura e interpretación de la información incluida en cada uno de ellos.

**Perfil de las empresas participantes.** Para describir este perfil, en el capítulo 2 se presenta la distribución porcentual de las empresas en función de seis variables clasificatorias: tipo de empresa (privada, estatal, asociación civil, etc.), el giro (industrial, servicios, comercio y agro); el tamaño (medido en función del número de integrantes); el origen del capital (internacional, nacional o mixto), el tipo de capital (abierto o cerrado) y el mercado principal al que se dirige la empresa (externo, todo el Uruguay, sólo Montevideo, etc.). Algunas de estas variables se utilizan más adelante para realizar un análisis del desempeño entre distintos segmentos de empresas.

**Indicadores generales sobre gestión de la RSE.** En el capítulo 3 se presentan los resultados de la información que se completó en el punto IV del formulario, titulado *“Información relacionada con las prácticas de RSE”*. Las respuestas posibles eran SI o NO (es decir, aplica o no aplica la práctica). En las gráficas que ilustran las respuestas se representa únicamente el porcentaje de empresas que aplican cada práctica. Por otra parte, las 11 prácticas están divididas en cuatro categorías temáticas: 1) incorporación de la RSE a la estrategia de la empresas; 2) gestión de la RSE; 3) documentos relacionados con la RSE (código de ética, reporte social) y 4) involucramiento con la comunidad y voluntariado corporativo.

**Importancia de los stakeholders.** En el capítulo 3, la gráfica 2.5 se resumen las respuestas a la tabla del punto V: *“importancia relativa de los stakeholders”*. En esta tabla se pide ordenar los stakeholders del primero al octavo. Para los cálculos se asignaron ocho puntos al stakeholder nombrado en primer lugar, siete al segundo, etc. Luego se calculó el puntaje medio obtenido por cada stakeholder entre el total de empresas. La gráfica representa esos promedios.

**Evaluación de cada indicador.** En el capítulo 4 se presenta la evaluación registrada en cada uno de los 109 indicadores que forman parte del formulario. Esta información se presenta de la siguiente manera:

- 1) Está organizada en ocho partes, que se corresponden con la división del formulario en función de las prácticas hacia los ocho stakeholders.
- 2) Los indicadores correspondientes a cada stakeholder están agrupados en función de áreas temáticas. En la mayor parte de los casos, estas categorías corresponden a “asuntos” temáticos presentes en la Guía de RSE ISO 26.000. A modo de ejemplo, los 28 indicadores sobre la relación con los trabajadores están agrupados en cinco áreas temáticas: 1) trabajo y relaciones laborales; 2) condiciones de trabajo y protección social; 3) diálogo social; 4) salud y seguridad ocupacional y 5) desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.

3) Los indicadores refieren a PRÁCTICAS y se evalúan en función de la existencia de ACCIONES y/o de POLÍTICAS referidas a ellas. Para evaluar cada práctica se utilizan seis categorías de respuesta, cada una de las cuales constituye un NIVEL DE AVANCE superior al anterior. Esas categorías son:

NA	No aplica a la empresa
A	No realizamos ACCIONES ni tenemos una POLÍTICA.
B	Realizamos ACCIONES aisladas, pero no tenemos una POLÍTICA que las incluya.
C	Realizamos ACCIONES y estamos en proceso de establecer una POLÍTICA sobre el tema.
D	Tenemos una POLÍTICA y comenzamos a alinear las ACCIONES, para que sean consistentes con la misma.
E	Tenemos una POLÍTICA, la hemos difundido internamente y hemos alineado a ella la mayoría de nuestras ACCIONES.
F	Tenemos una POLÍTICA, a la que están alineadas todas nuestras ACCIONES y que se encuentra integrada a la ESTRATEGIA de la empresa.

4) Las respuestas con las evaluaciones de cada indicador son presentadas mediante una distribución de porcentajes. A los efectos de simplificar la lectura e interpretación de las gráficas, las seis posibles respuestas (de la A a la F) se agruparon en tres: a) **no tiene políticas** (A, B y C), b) **tiene políticas** (D y E) y c) **tiene políticas integradas a la estrategia**. Las dos tablas siguiente presentan el ejemplo del indicador TRAB 22 “Facilitar el adecuado equilibrio entre vida laboral y familiar”. Los resultados de este indicador están representados en la gráfica 4.5.

Nº	INDICADOR	NA	A	B	C	D	E	F	Total
TRAB22	Facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar de sus trabajadores.	0%	2%	13%	25%	11%	21%	29%	100%

Nº	INDICADOR	NA	No tiene políticas	Tiene políticas	Tiene políticas integradas a estrategia	Total
TRAB22	Facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar de sus trabajadores.	0%	39%	32%	29%	100%

**El promedio como medida de resumen para hacer comparaciones.** A los efectos hacer comparaciones de resultados es necesario contar con medidas de resumen, ya que las distribuciones porcentuales de varios indicadores no se pueden promediar. Desde el punto de vista estadístico, la variable utilizada en el formulario para evaluar cada uno de los 109 indicadores es una variable ORDINAL y NO NUMÉRICA. No obstante ello, se optó por emplear la “media” o promedio simple de cada distribución. Para el cálculo de la media se asignó a la categoría A el valor 1, a la categoría B el valor 2 y así sucesivamente hasta llegar a la categoría F, a la que se asignó el valor 6. Al aplicar este criterio fue posible obtener una medida de resumen para cada stakeholder. Así, por ejemplo (ver gráfica 5.1) los once indicadores correspondientes a ACCIONISTAS obtuvieron un promedio de 5,3 y los 29 correspondientes a los TRABAJADORES promedian un 4.8. El valor medio de los 109 indicadores fue de 4,8. A este promedio se lo llama IRSE.

**Indicadores sobre tendencias.** En el capítulo 6 se presentan las respuestas de los entrevistados a los 18 indicadores sobre tendencias en materia de desempeño de las empresas. En primer lugar, se incluyen gráficas con la distribución de respuestas en cada indicador y, en segundo lugar, se incluye una tabla que compara el valor promedio del IRSE obtenido por las empresas que en cada uno de estos 18 indicadores dijo que su empresa aumentó/mejóro «mucho» o «bastante» con el de las restantes empresas.

**Resultados individuales.** En el capítulo 7 se presentan los resultados de cada empresa que son privados y confidenciales. Por lo tanto este capítulo es diferente en cada informe. El desempeño de cada empresa se presenta de tres formas diferentes:

**1) Distribución de indicadores.** En primer lugar se incluye una gráfica en la cual se establece el porcentaje de los 109 indicadores en función de si la empresa: a) no cuenta con políticas, b) cuenta con políticas, c) cuenta con políticas integradas a la estrategia y d) no aplica. También incluye una gráfica en la que se presenta esta misma distribución al interior de los indicadores correspondientes a cada stakeholder.

**2) Tablas de resultados por indicador.** En este capítulo se incluyen también tablas con la distribución general de respuestas (de la A a la F) obtenidas en cada indicador. En estas tablas se marca con color gris la categoría en que se ubicó la empresa.

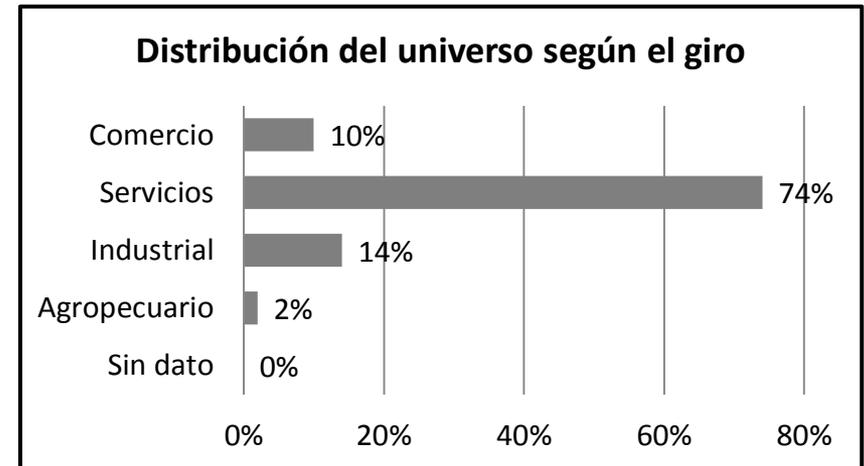
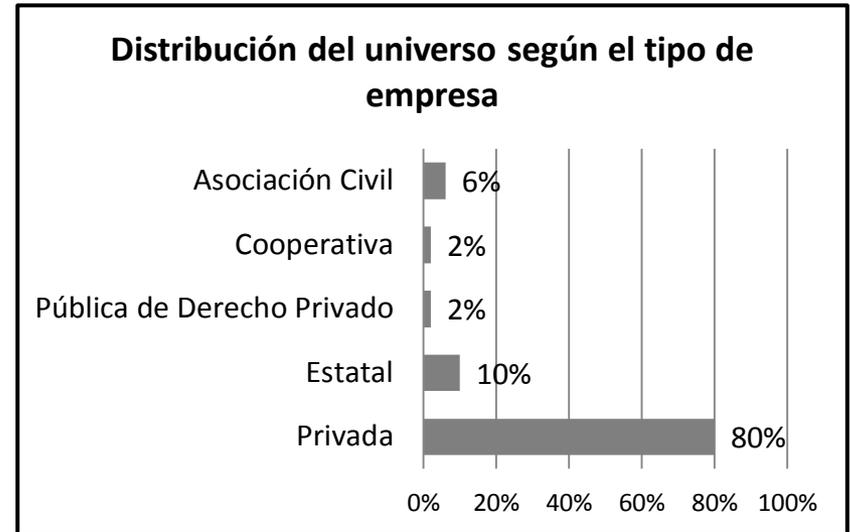
**3) Comparación con empresas del mismo segmento.** Este capítulo culmina con gráficas que comparan el desempeño de la empresa en cada indicador, con el de empresas de su mismo tipo (privada nacional, privada internacional, estatal) y tamaño. En este caso se utiliza otra medida de tendencia central: la mediana. Este valor indica la categoría (desde la A hasta la F) en que se ubica el 50% de las empresas.

## CAPÍTULO 2: PERFIL DEL UNIVERSO (\*)

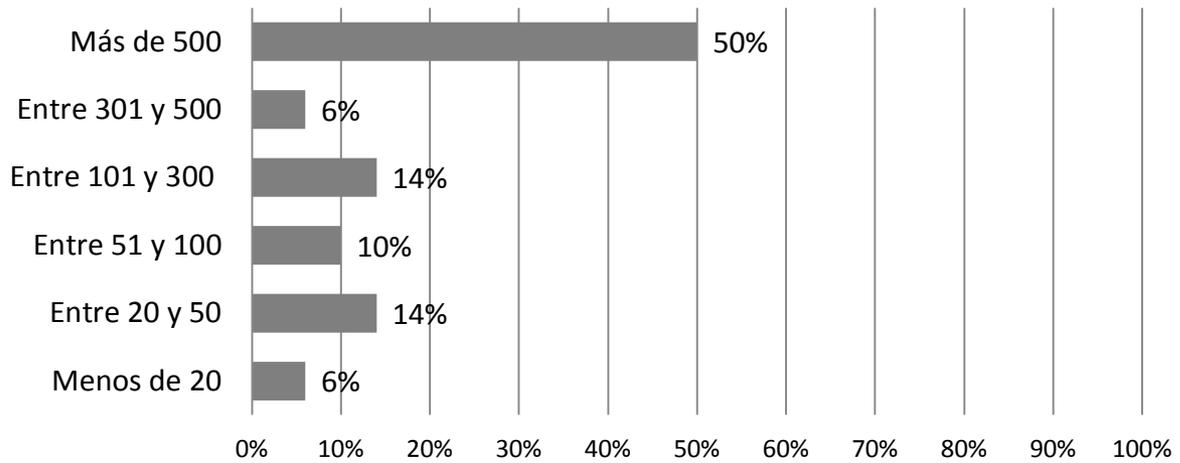
### 1. PERFIL GENERAL

En este capítulo se describen las principales características del universo de las empresas que participaron en esta edición del IRSE. Este universo se caracteriza por:

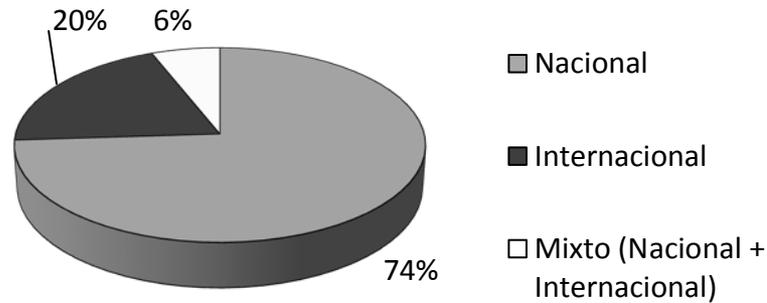
- a) Un amplio predominio de las empresas privadas (80%).
- b) Algo menos de los dos tercios son empresas de servicios y el resto se divide entre empresas industriales (14%), del sector comercio (10%) y del agro (2%).
- c) Existe dispersión en materia de tamaños. El 20% son PyMEs (según el criterio usado en Uruguay: hasta 50 integrantes), el 10% tienen entre 50 y 100 integrantes, el 20% son grandes de tamaño medio (100 a 500 empleados) y el 50% tiene más de 500 integrantes.
- d) El 74% son empresas nacionales, el 20% son internacionales, mientras que solamente el 6% son empresas de capitales mixtos.
- e) El 72% de las empresas son de capital cerrado.



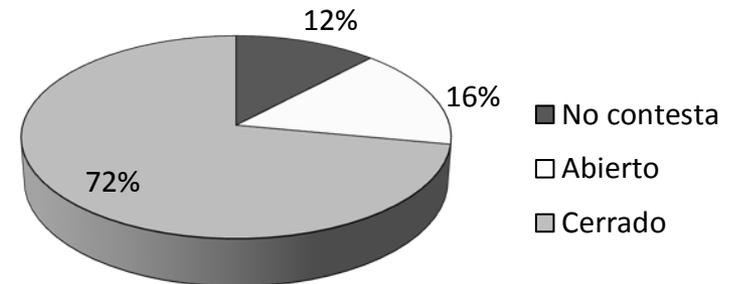
### Distribución de las empresas según el número de integrantes



### Distribución del universo según el origen del capital



### Distribución del universo según el tipo de capital



### 3. EMPRESAS PARTICIPANTES

1	ADA SA	16	CARRASCO LAW TENNIS CLUB	31	GRUPO BIMBO
2	ADMINISTRACION NACIONAL DE CORREOS	17	CIBELES SA	32	GRUPO TRANSAMERICAN
3	ADVICE	18	CIRCULO CATOLICO DE OBRERO DEL URUGUAY	33	IBM DEL URUGUAY SA
4	AGRO EMPRESA FORESTAL SA	19	CITA SA	34	INGENER SA
5	ANCAP	20	CITRICOLA SALTEÑA SA	35	KPMG
6	ANTEL	21	COMPAÑIA COOPERATIVA DE SEGUROS SURCO	36	LABOTARIO TECNOLOGICO DEL URUGUAY
7	ASOCIACION NACIONAL DE AFILIADOS	22	CONSULTORIO SARTORI	37	LIMPORT SERVICIO INTEGRAL
8	AUTOMOVIL CLUB DEL URUGUAY	23	COT SA	38	McDonald's
9	BANCO CENTRAL DEL URUGUAY	24	CUTCSA	39	MEDILAB
10	BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO	25	DE LARROBLA Y ASOCIADOS	40	MR. BRICOLAGE
11	BANCO ITAU	26	EFICE	41	OROFINO SA
12	BIC URUGUAY	27	ESTUDIO BONOMI	42	PRONTO!
13	BILPA SA	28	ESTUDIO M	43	SACEEM
14	CAMEC-IAMP	29	GEMMA	44	SANATORIO MAUTONE
15	CARLE Y ANDRIOLI CONTADORES PÚBLICOS	30	GRAMON BAGO DEL URUGUAY SA	45	SECOM

46	SEMM Emergencia Médica	61		
47	TAYM SA	62		
48	TEYMA	63		
49	TRES CRUCES	64		
50	UNIVERSIDAD CATOLICA DEL URUGUAY	65		
51	ZONAMERICA	66		
52		67		
53		68		
54		69		
55		70		
56		71		
57		72		
58		73		
59		74		
60				

## CAPÍTULO 3: INDICADORES GENERALES SOBRE LA GESTIÓN DE LA RSE

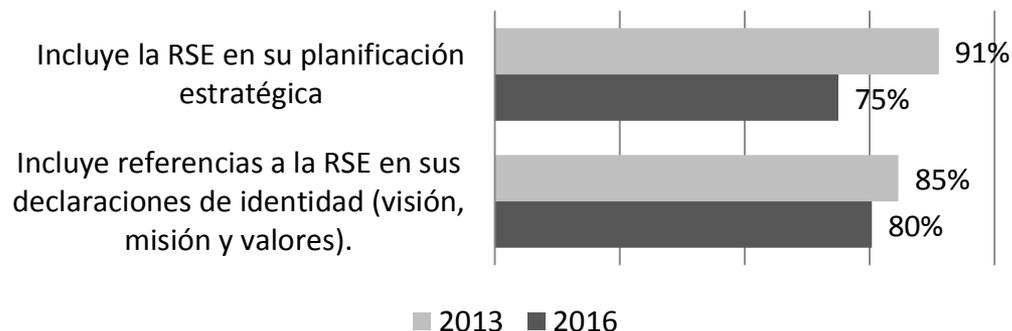
El formulario incluye cuatro grupo de indicadores que permiten tener un panorama general de la forma como cada empresa gestiona su RSE.

En las gráficas se presenta la información sobre estos indicadores y se la compara con la registrada en 2013, cuando se aplicó por primera vez el nuevo formulario del IRSE. *En casi todos los casos se registró un leve incremento de respuestas positivas.*

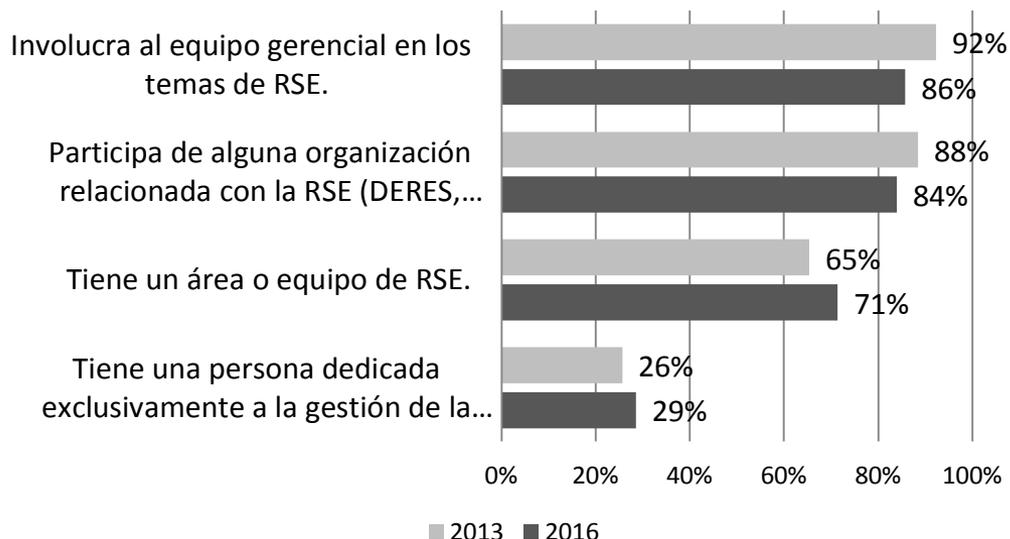
**La RSE en la estrategia.** La primera gráfica permite observar que la casi totalidad de las empresas incluyen referencias a la RSE en sus definiciones de identidad (visión, misión y valores) y la incluyen en su planificación estratégica. También puede allí observarse que en ambos indicadores se registró un leve descenso respecto de los resultados de 2013.

**La gestión de la RSE.** La casi totalidad de las empresas (86%) involucra al equipo gerencial en los temas de RSE; el 71% de ellas han creado áreas o equipos de RSE y el 29% posee una persona dedicada exclusivamente al tema. Además, el 84% participa en alguna organización que promueve la RSE

**Gráfica 2.1 Indicadores sobre incorporación de la RSE a la estrategia**



**Gráfica 2.2 Indicadores específicos sobre gestión de la RSE**



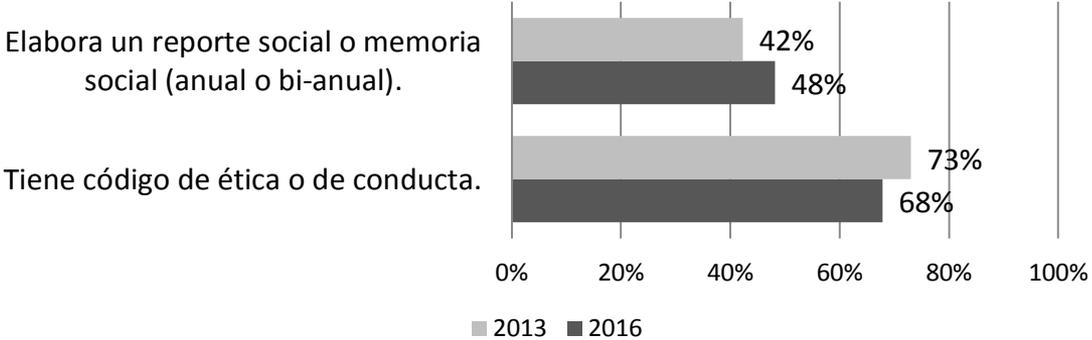
**Documentos relacionados con la RSE.** En la gráfica 3.3 se observa que algo menos de las tres cuartas partes de las empresas cuenta con un código de ética y que la mitad elabora reportes en los que comunica o rinde cuentas sobre su RSE. Aumentaron las empresas que elaboran reporte social y disminuyó el de las que tienen código de ética,

**Involucramiento con la comunidad.** La Guía ISO 26.000 propone que la RSE hacia la comunidad trascienda las actividades meramente asistencialistas de carácter puntual y que y que tenga una «participación activa en la comunidad. Una forma de hacerlo consiste en establecer relaciones de colaboración permanentes con las organizaciones sociales. El 79% de las empresas establece este tipo de relaciones; cifra que es inferior a la registradas en 2013.

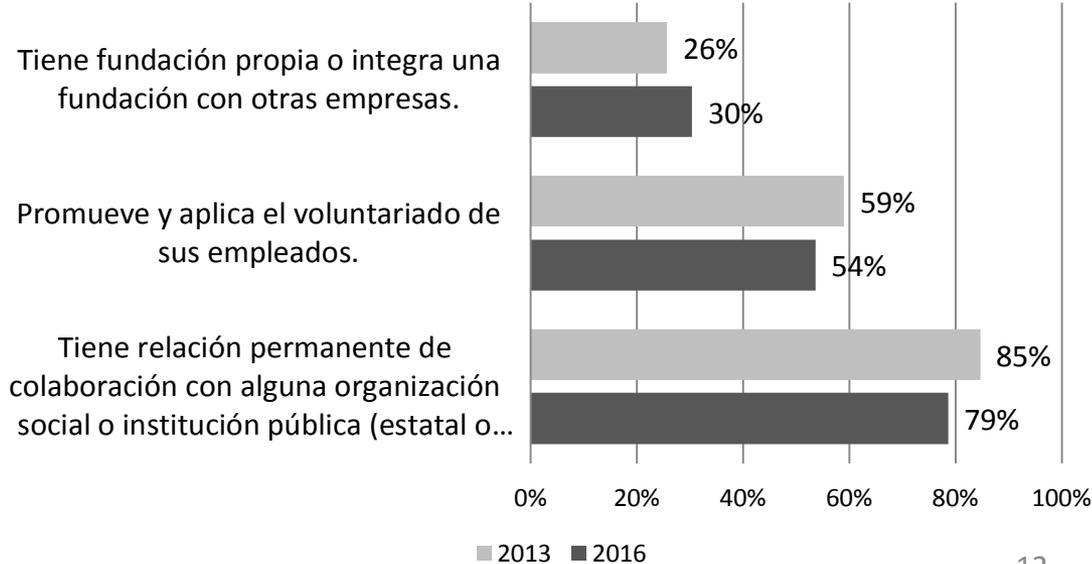
**Voluntariado corporativo.** Está ampliamente demostrado que el voluntariado corporativo genera beneficios para los voluntarios, las organizaciones en cuyo apoyo se materializa y para las propias empresas. El 54% de las empresas lo promueve y aplica. Esta cifra es inferior a las de 2013.

**Fundaciones.** El 30% de las empresas tiene fundación propia o integra en una fundación con otras empresas. En 2013 eran el 26%.

**Gráfica 2.3 Indicadores sobre documentos relacionados con la RSE**



**Gráfica 2.4 Indicadores sobre involucramiento con la comunidad y voluntariado corporativo**



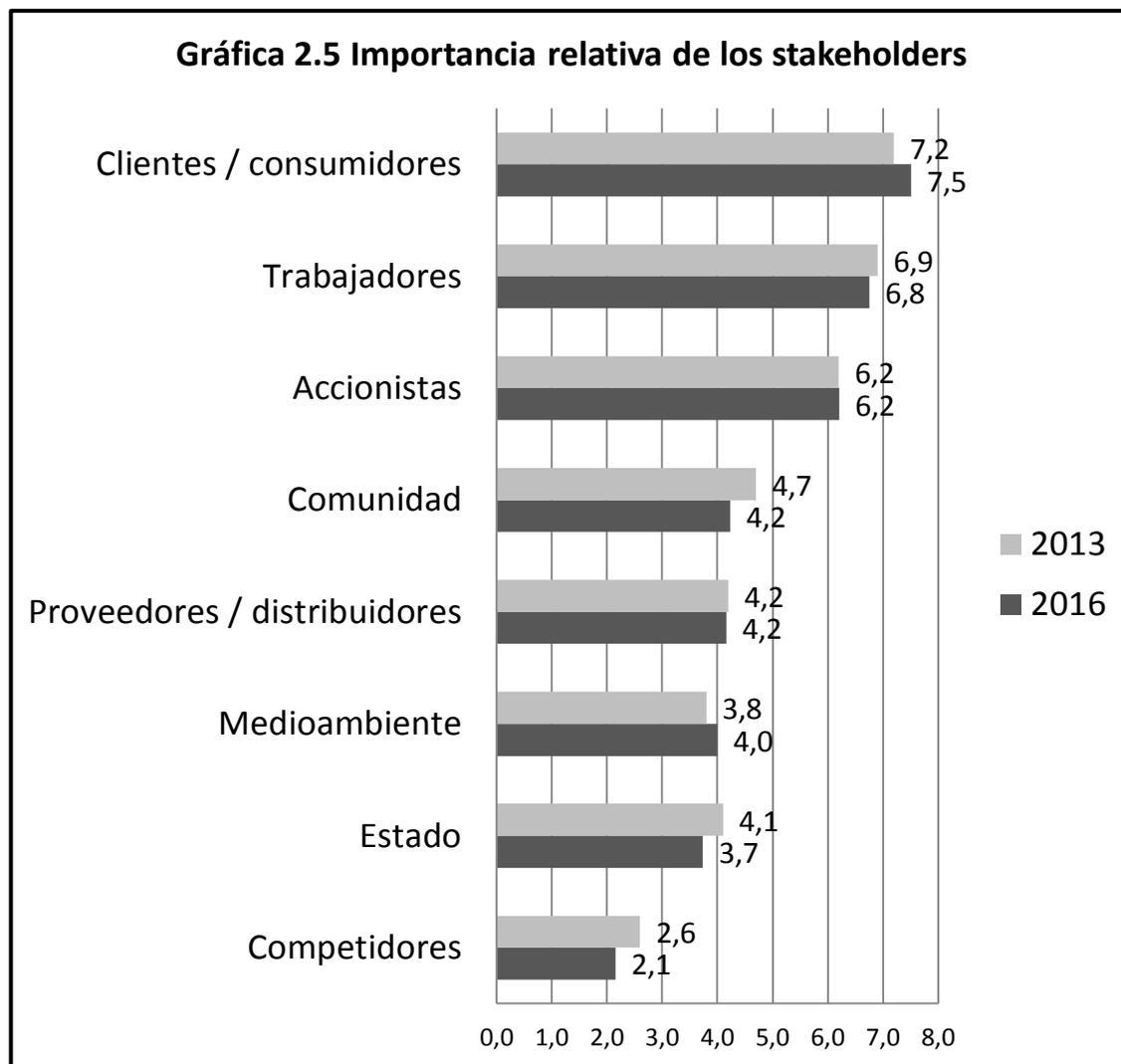
## Importancia de los stakeholders.

Cada empresa indicó la importancia relativa que asigna a cada uno de los ocho stakeholders incluidos en el formulario de autoevaluación. Para ello asignó 8 puntos al más importante, 7 al segundo y así en forma sucesiva hasta el menos importante, al que se asignó un solo punto.

A los efectos de presentar los resultados en forma sencilla se calculó el puntaje medio obtenido por cada stakeholder.

En la gráfica 3.5 se presentan los resultados obtenidos en 2016 y 2013. Allí se observa que, en opinión de quienes completaron el formulario en ambas mediciones, los clientes y los trabajadores son los stakeholders más importantes, aunque la distancia a favor de los clientes se incrementó. Algo por debajo de ellos, se encuentran los accionistas.

La Comunidad perdió su ubicación exclusiva en el cuarto lugar, bajando a un similar nivel de importancia que los proveedores/distribuidores y el medioambiente. Los competidores siguen siendo el stakeholder menos importante.



# CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN EN CADA INDICADOR

## INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta un resumen de los resultados generales de la evaluación. Estos resultados se desagregan por stakeholder. Dentro de cada stakeholder, los indicadores se agrupan en función de categorías temáticas. En algunos casos esas categorías coinciden con la división en materias y asuntos propuestos en la ISO 26.000.

Las respuestas se agregan en tres categorías, a los efectos de simplificar la presentación de los datos. La primera agrega las respuestas A, B y C. Las empresas ubicadas aquí son las que no realizan acciones en la práctica considerada en el indicador o si lo hacen, no tienen políticas que las orienten. La segunda agrega las empresas que tienen políticas, tanto las que recién comenzaron a alinear sus acciones en torno a las mismas (D), como las que ya lo han hecho (E). Finalmente, la tercera categoría incluye a las empresas que poseen políticas sobre este tema y las han alineado con su estrategia (F).

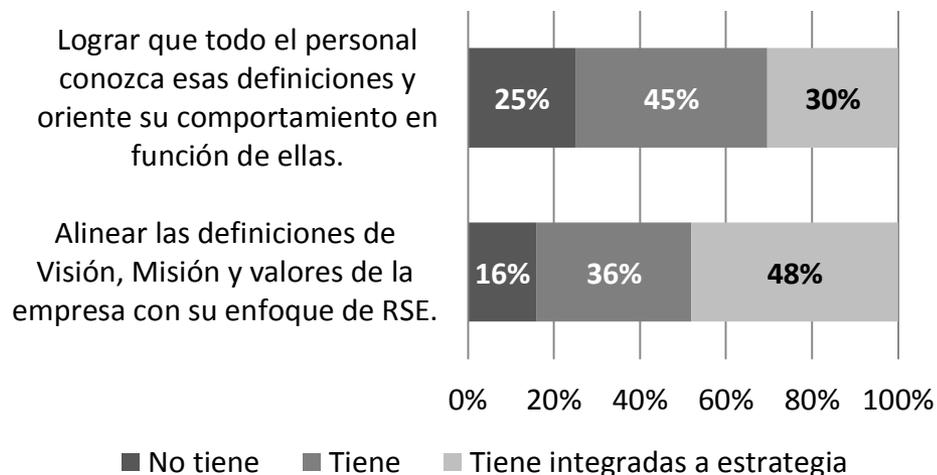
### I. ACCIONISTAS

**1. Desarrollo de la RSE en la empresa.** Una de las principales responsabilidades hacia los accionistas es la introducción de la RSE en la empresa. **La gráfica 4.1** muestra que el 84% de las empresas cuenta con políticas destinadas a alinear las definiciones de visión, misión y valores con su enfoque de RSE y, además que el 75% de las empresas tiene políticas dirigidas a asegurar que todo el personal conozca e incorpore esas definiciones a su práctica cotidiana. Pero es bastante inferior el porcentaje que tiene esas políticas integradas en la estrategia

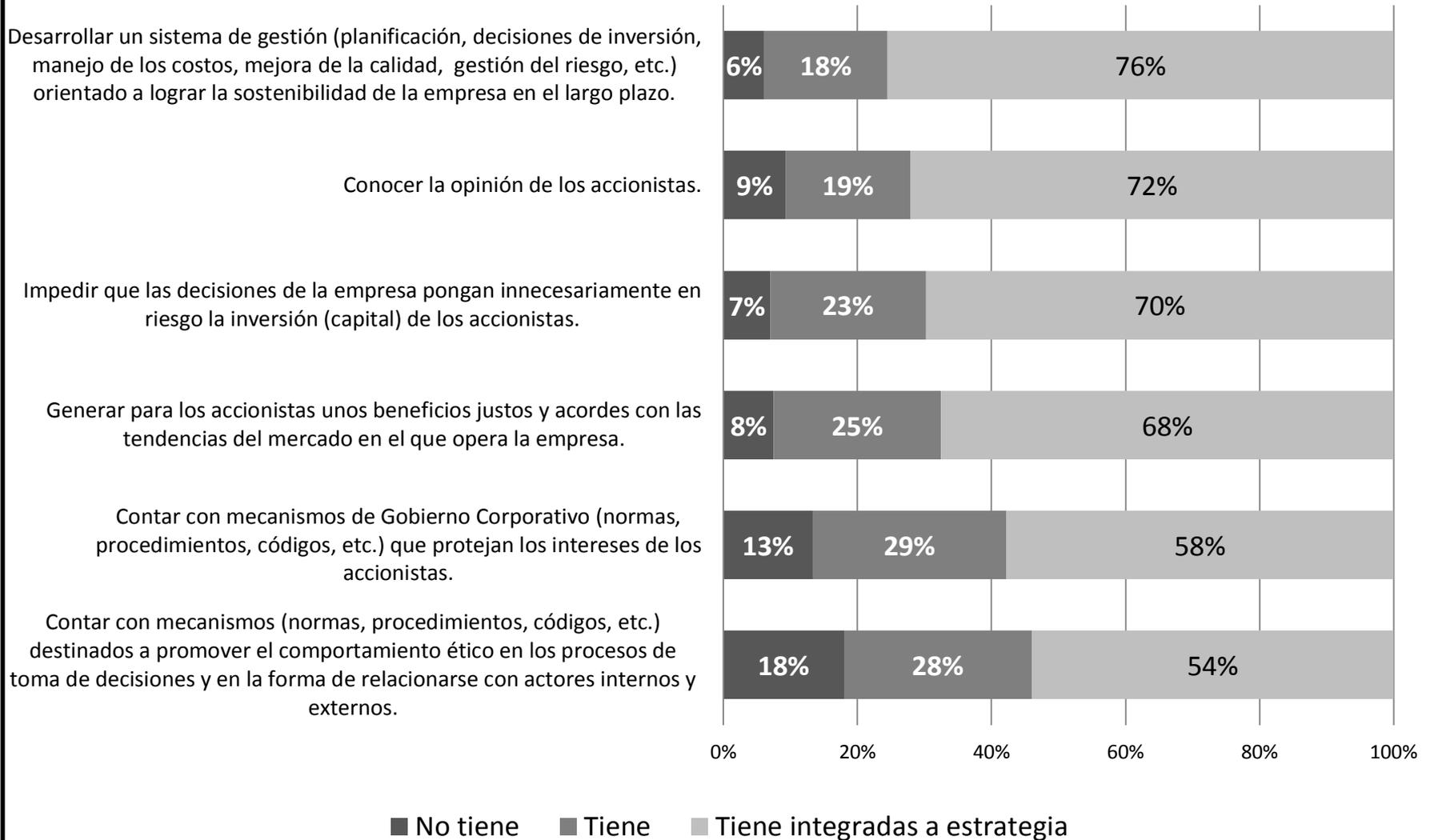
**2. Gestión responsable.** Una responsabilidad básica de los administradores hacia los accionistas es la gestión responsable de su patrimonio. El IRSE evalúa esta gestión mediante seis indicadores. En la gráfica 4.2 se observa que la gestión responsable está fuertemente incorporada a las políticas y la estrategia. El menor avance se registra en los dos indicadores relativos a la creación de mecanismos para promover el comportamiento ético y proteger los intereses de los accionistas.

**3. Comportamiento ético.** La RSE depende del comportamiento ético de las personas que integran la empresa. En este tema existe un grado levemente mayor aún de incorporación a la estrategia. El mayor rezago relativo se registra en las prácticas relacionadas con el manejo de los conflictos de interés y con evitar los abusos destinados a obtener ventajas particulares.

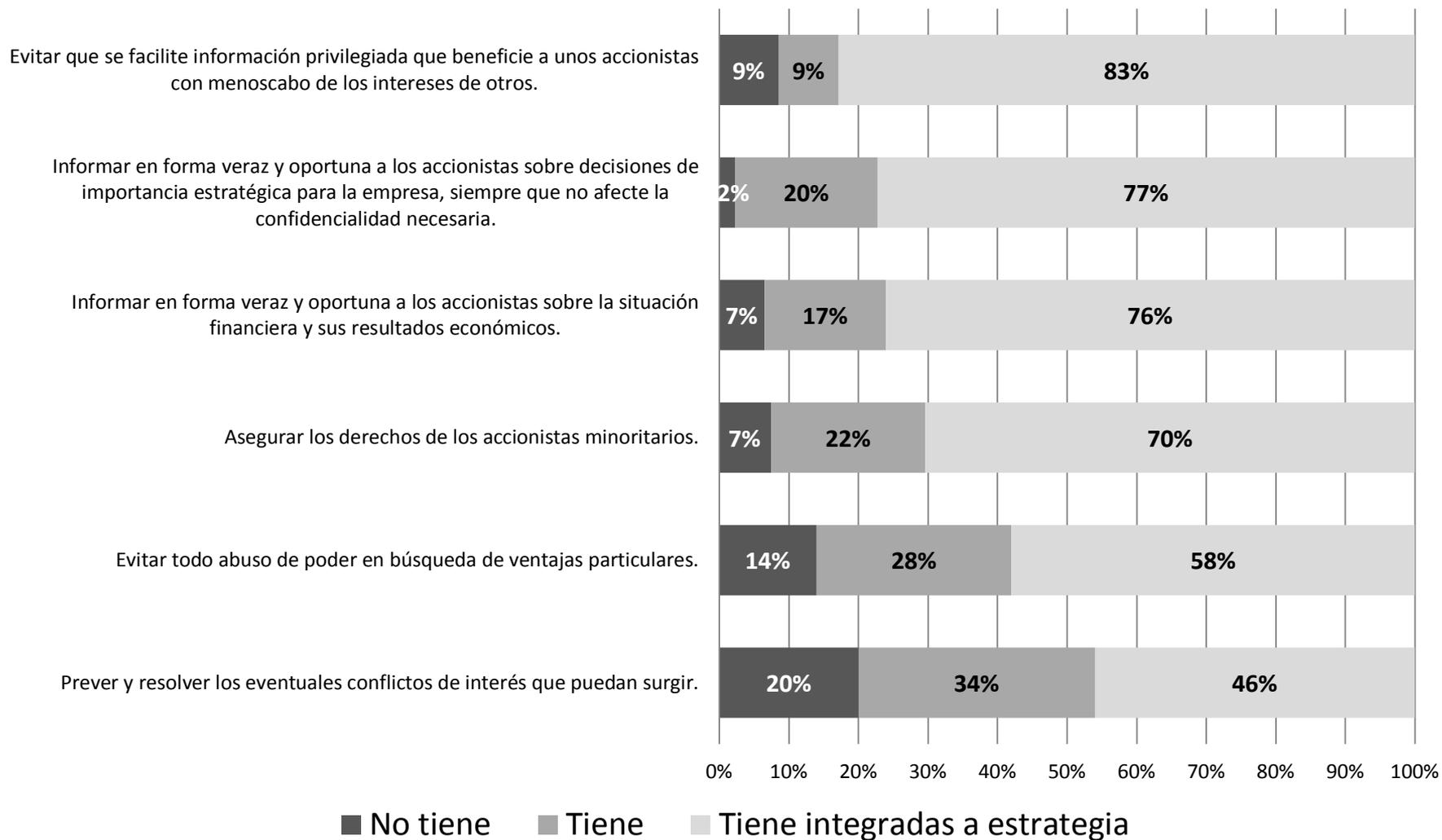
**Gráfica 4.1 Desarrollo de la RSE en la empresa**



**Gráfica 4.2 Gestión responsable**



**Gráfica 4.3 Comportamiento ético**



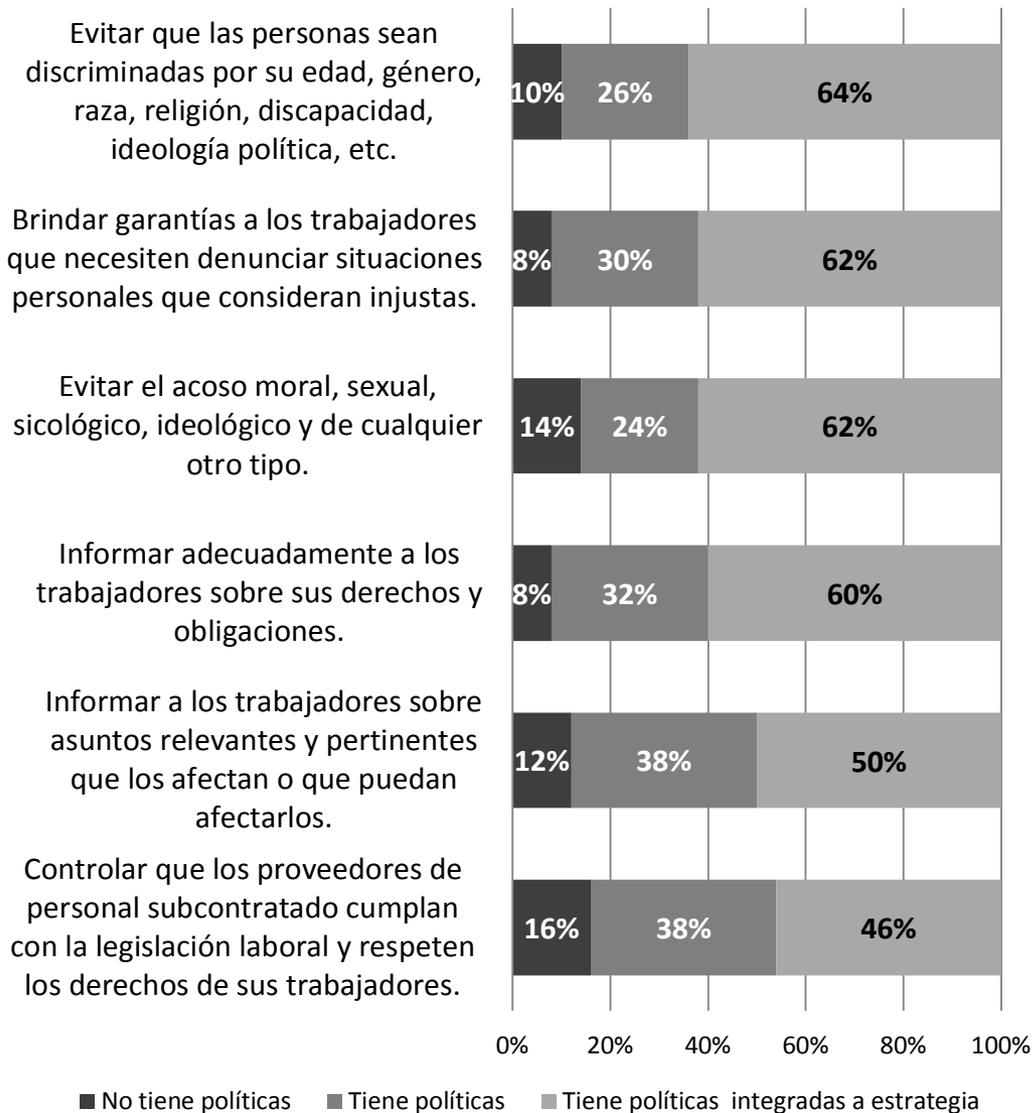
## II. TRABAJADORES

Los indicadores referidos a la relación con los trabajadores fueron organizados en cinco áreas temáticas, que corresponden con los cinco ASUNTOS en los que la norma ISO 26.000 divide el tema PRÁCTICAS LABORALES.

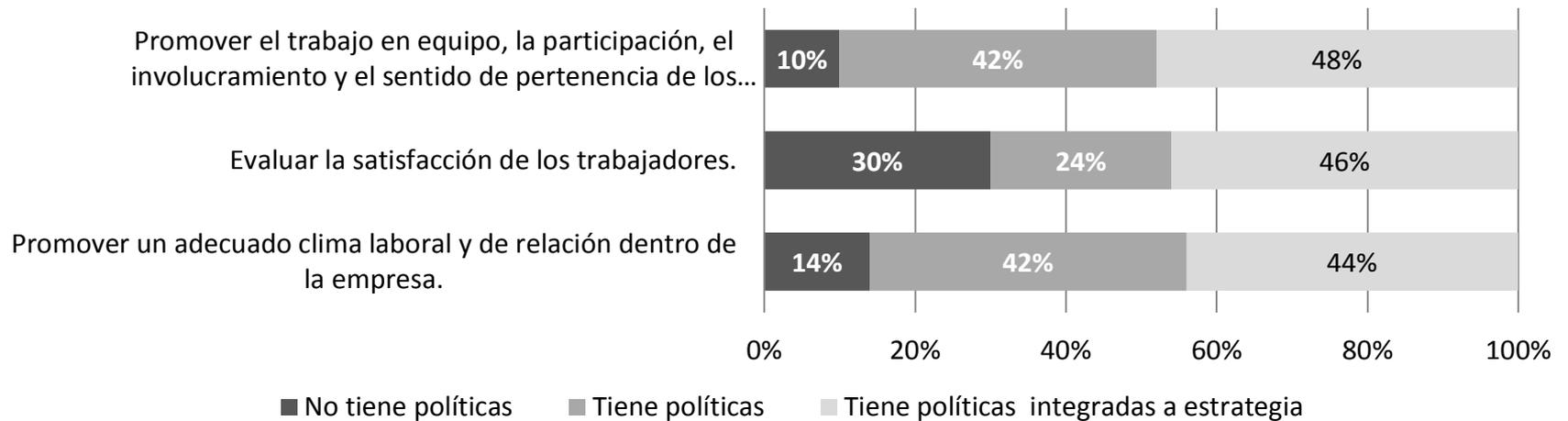
**1. Trabajo y relaciones laborales.** En cuatro de los seis indicadores de este asunto los resultados son similares. Aproximadamente dos tercios de las empresas cuenta con políticas integradas a la estrategia relacionadas con la discriminación y el acoso. Algo similar ocurre con la protección en general de los derechos de los trabajadores: sobre información de derechos y obligaciones y relativos a las garantías para formular denuncias.. También destaca el hecho de que el 84% cuenta con políticas relativas a asegurar que los proveedores de personal subcontratado cumpla con sus obligaciones laborales.

**2. Condiciones de trabajo y protección social.** Los indicadores fueron divididos en tres grupos. El primero está formado por indicadores relacionadas con el ambiente de trabajo: clima laboral, trabajo en equipo y satisfacción de los empleados. En el segundo se agrupan indicadores relacionados con el ingreso y la estabilidad laboral. Finalmente, en el tercer grupo se incluyen indicadores relativos a prácticas orientadas a generar condiciones de bienestar a los trabajadores y sus familias. Los resultados de todos estos indicadores sugieren que existen diferencias importantes entre grupos de indicadores y entre los indicadores de cada grupo.

**Gráfica 4.4 Trabajo y Relaciones Laborales**



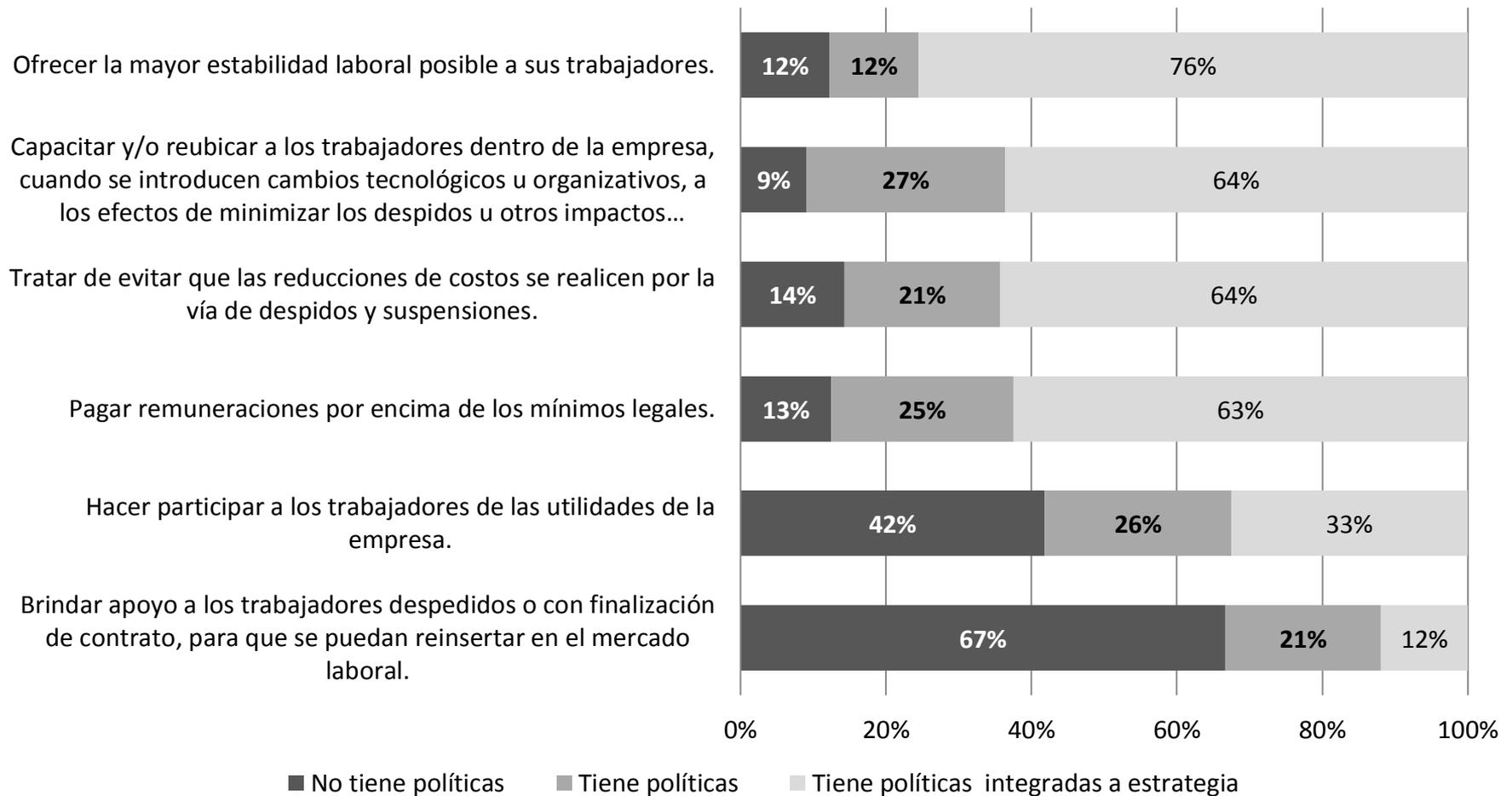
### Gráfica 4.5A Condiciones de trabajo y protección social. Ambiente de trabajo



### Gráfico 4.5B Condiciones de trabajo y protección social. Políticas dirigidas al bienestar de los trabajadores



### Gráfico 4.5C Condiciones de trabajo y protección social. Políticas de ingresos y estabilidad laboral

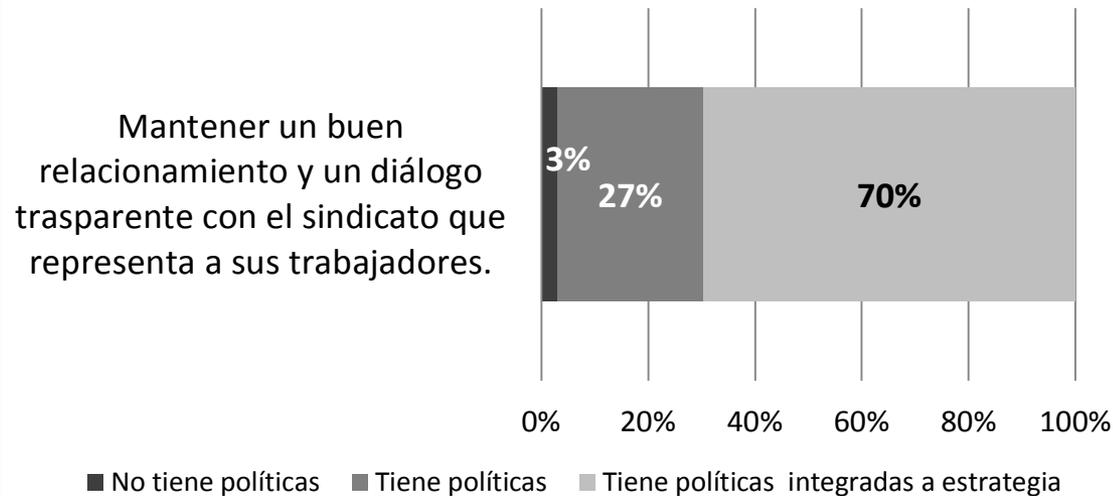


**3. Diálogo social.** En esta área se incluyó un indicador que considera la existencia de políticas orientadas a mantener un buen relacionamiento con el sindicato que representa a los trabajadores de la empresa. El 97% considera que tiene políticas que orientan sus prácticas en este tema, ocurriendo que la amplia mayoría de éstas (70%) tiene integradas esas políticas a su estrategia.

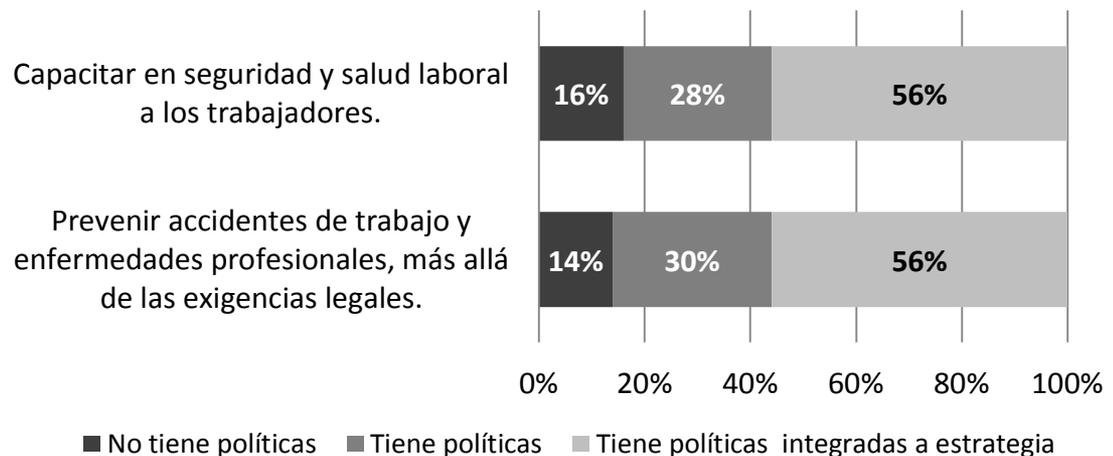
**4. Salud y seguridad ocupacional.** El 84% de las empresas tiene políticas destinadas a capacitar en seguridad y salud laboral y el 86% las tiene para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales más allá de las exigencias legales.

**5. Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.** En la mayoría de los indicadores de este asunto se registró un amplio porcentaje de empresas que poseen políticas. En este asunto destaca particularmente el desempeño de las empresas en materia de capacitación y formación.

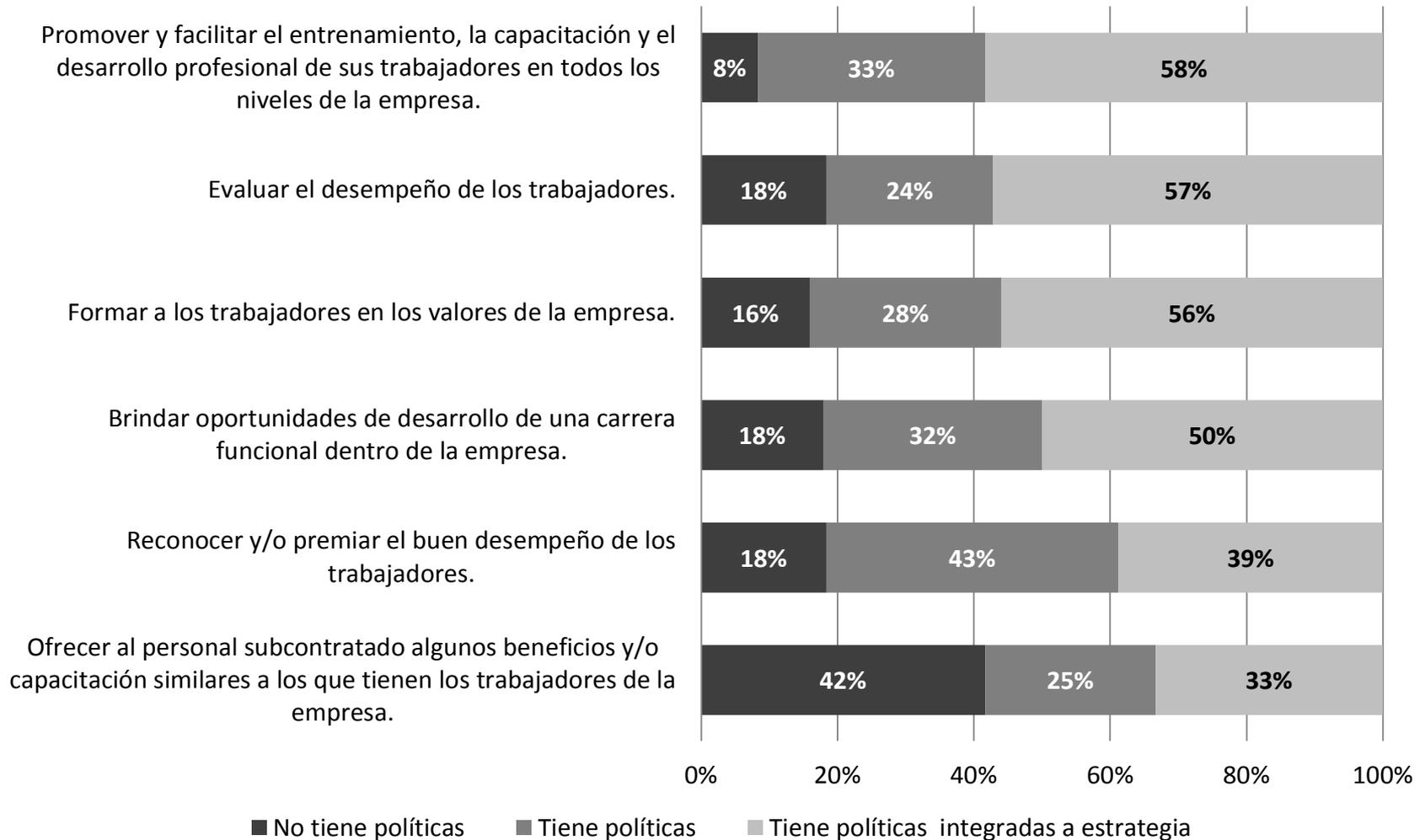
**Gráfica 4.6 Diálogo Social**



**Gráfica 4.7 Salud y seguridad ocupacional**



**Gráfico 4.8 Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo**



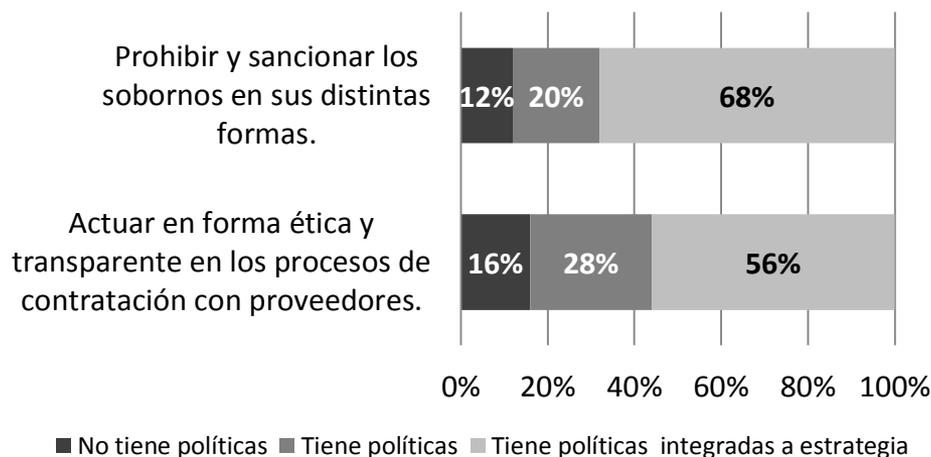
### III. PROVEEDORES

Los indicadores relacionados con los proveedores fueron agrupados en tres áreas temáticas. Los dos primeros se corresponden con dos de los ASUNTOS en que la ISO 26.000 divide la materia fundamental PRÁCTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN. El tercero refiere en general al respeto de los derechos de los proveedores

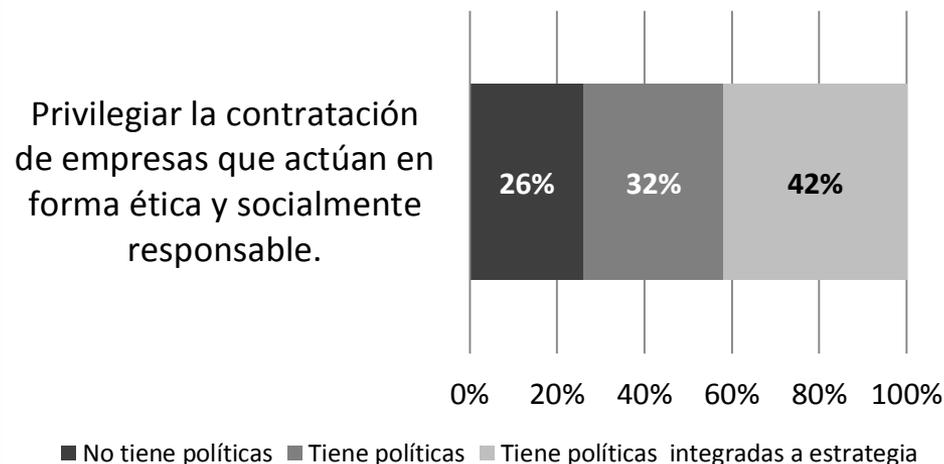
**1. Anticorrupción.** El formulario incluye dos indicadores relacionadas con este tema: la prohibición y sanción de toda forma de soborno y actuación ética y transparente en los procesos de contratación de proveedores. En el primero, la absoluta mayoría de las empresas tiene políticas incluidas en la estrategia, mientras que en el segundo tan solo la mitad las tiene. En este indicador, el 16% no tiene políticas

**2. Promoción de la RSE en la cadena de valor.** Una forma de promover el desarrollo de la RSE consiste en privilegiar la contratación de proveedores que actúan en forma ética y socialmente responsable. En este indicador se observa un importante rezago relativo, ya que la tercera parte de las empresas no tiene políticas en la materia.

**Gráfico 4.9 Anticorrupción**



**Gráfico 4.10 Promover la RSE en la cadena de valor**



**3. Relación con los proveedores.** En esta área temática se agrupan ocho de los indicadores que refieren a los proveedores. Los niveles mejores de avance se concentran en los indicadores que evalúan la forma como se gestiona la relación comercial con ellos: trato justo, buscar acuerdos de beneficio mutuo, conciliación de diferendos y mantener comunicación permanente de doble vía.

En el resto de los indicadores se observa un importante porcentaje de empresas que no cuentan con políticas para gestionarlos.

El 28% de las empresas no cuenta con políticas para escuchar y atender las quejas de los proveedores. Pero aún peor es el desempeño en dos aspectos críticos para la actuación responsable: relevar las necesidades de los proveedores (48% no tiene políticas) y verificar su satisfacción (52% no tiene política).

Finalmente, importa señalar que tan solo el 12% de las empresas incluye en su estrategia el fomento de las capacidades de sus proveedores, contra el 50% que no cuenta con políticas.

**Gráfico 4.11 Relación con los proveedores**



#### IV. CLIENTES Y CONSUMIDORES

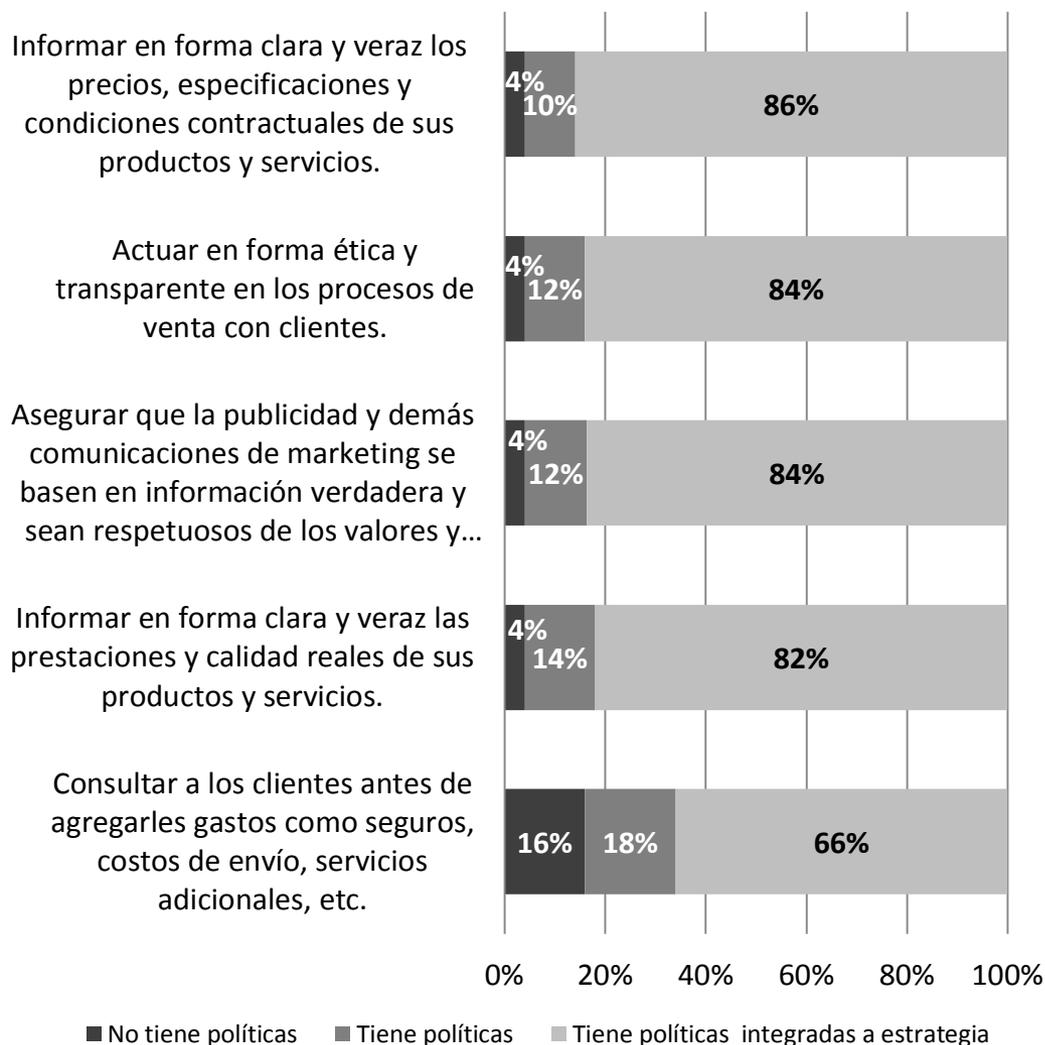
Los indicadores correspondientes a la relación con los clientes y consumidores fueron divididos en función de cuatro de los seis asuntos en que la ISO 26.000 divide la RSE hacia los consumidores. Importa señalar que el porcentaje de empresas que posee políticas supera el 84% en todos los indicadores.

**1. Prácticas justas de marketing, información y contratación.** De acuerdo con las respuestas recibidas, la absoluta mayoría de las empresas posee políticas integradas a su estrategia tendientes a actuar responsablemente en los procesos de venta, comunicaciones de marketing, información sobre precios, prestaciones y condiciones.

El tema que presenta menor desarrollo relativo es la consulta a los clientes antes de agregarles gastos adicionales. Pero, de todas formas las empresas que no tienen políticas en este tema son solo el 16%.

En síntesis, en este asunto las empresas autoevaluadas muestran un importante grado de avance en la gestión de su RSE.

**Gráfica 4.12 Prácticas justas de marketing, información y contratación**

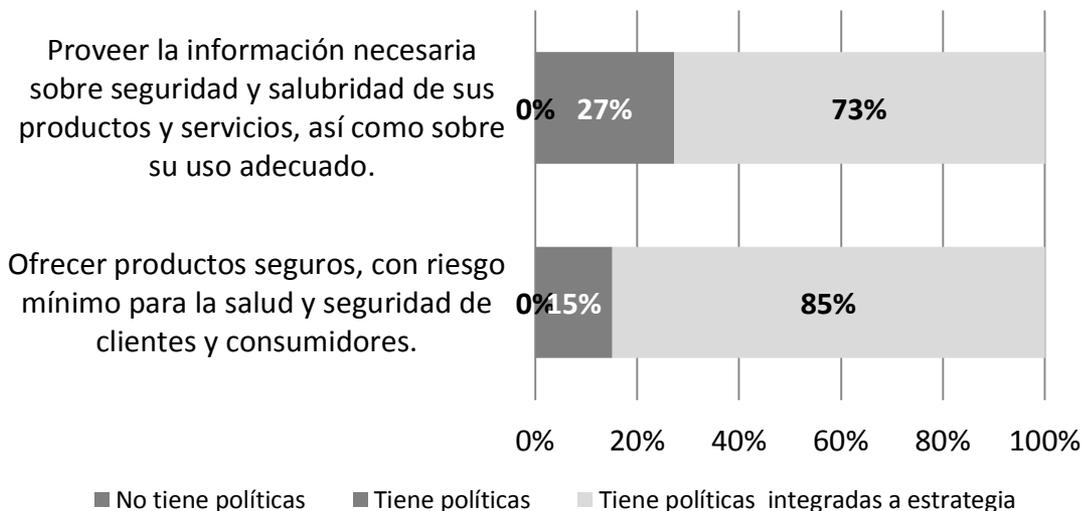


**2. Protección de la salud y seguridad de los consumidores.** Sobre este asunto el formulario incluye dos indicadores. Uno de ellos refiere a las prácticas destinadas a garantizar la seguridad de los productos y el otro alude a las prácticas que tienen como cometido la provisión de información sobre los riesgos asociados a los productos y a su uso. En la gráfica 4.13 se observa casi el 100% de las empresas posee políticas en ambos indicadores y que la mayoría de ellas tiene estas políticas integradas a su estrategia.

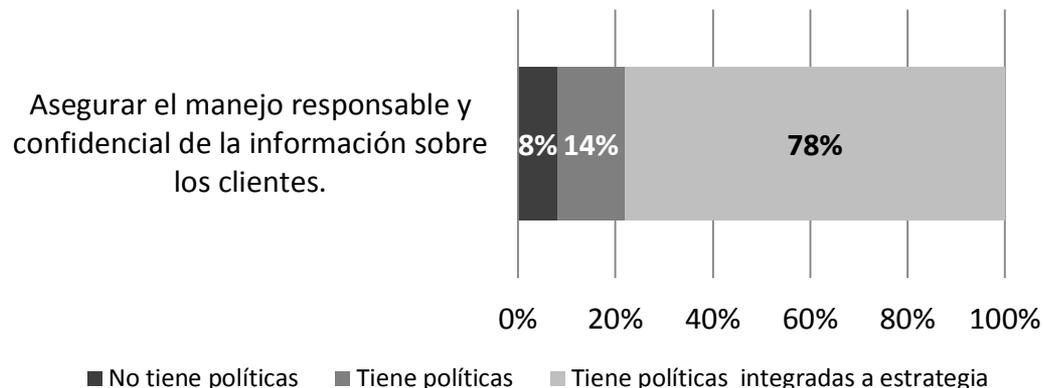
**3. Protección de la privacidad de los datos de los clientes.** Sobre este asunto existe legislación que las empresas deben cumplir. Por esa razón, la RSE consiste en agregar un plus a la aplicación fría de esa legislación.

El hecho de que el 78% de las empresas cuente con políticas integradas a la estrategia para “asegurar el manejo responsable y confidencial de la información sobre los clientes”, sugiere que desarrollan mecanismos y emprenden acciones que van más allá del estricto cumplimiento de la ley.

**Gráfica 4.13 Protección de la salud y la seguridad de los consumidores**



**Gráfica 4.14 Protección y privacidad de los datos de los consumidores**



**4. Servicios de atención a clientes, apoyo y resolución de quejas y controversias.** El formulario incluye 10 indicadores sobre este asunto. Con pequeñas diferencias, en todos ellos predomina ampliamente la existencia de políticas integradas a la estrategia. Algo similar a lo ocurrido con los proveedores, los indicadores con peor evaluación relativa son los que refieren al conocimiento de las necesidades y la satisfacción del stakeholder.

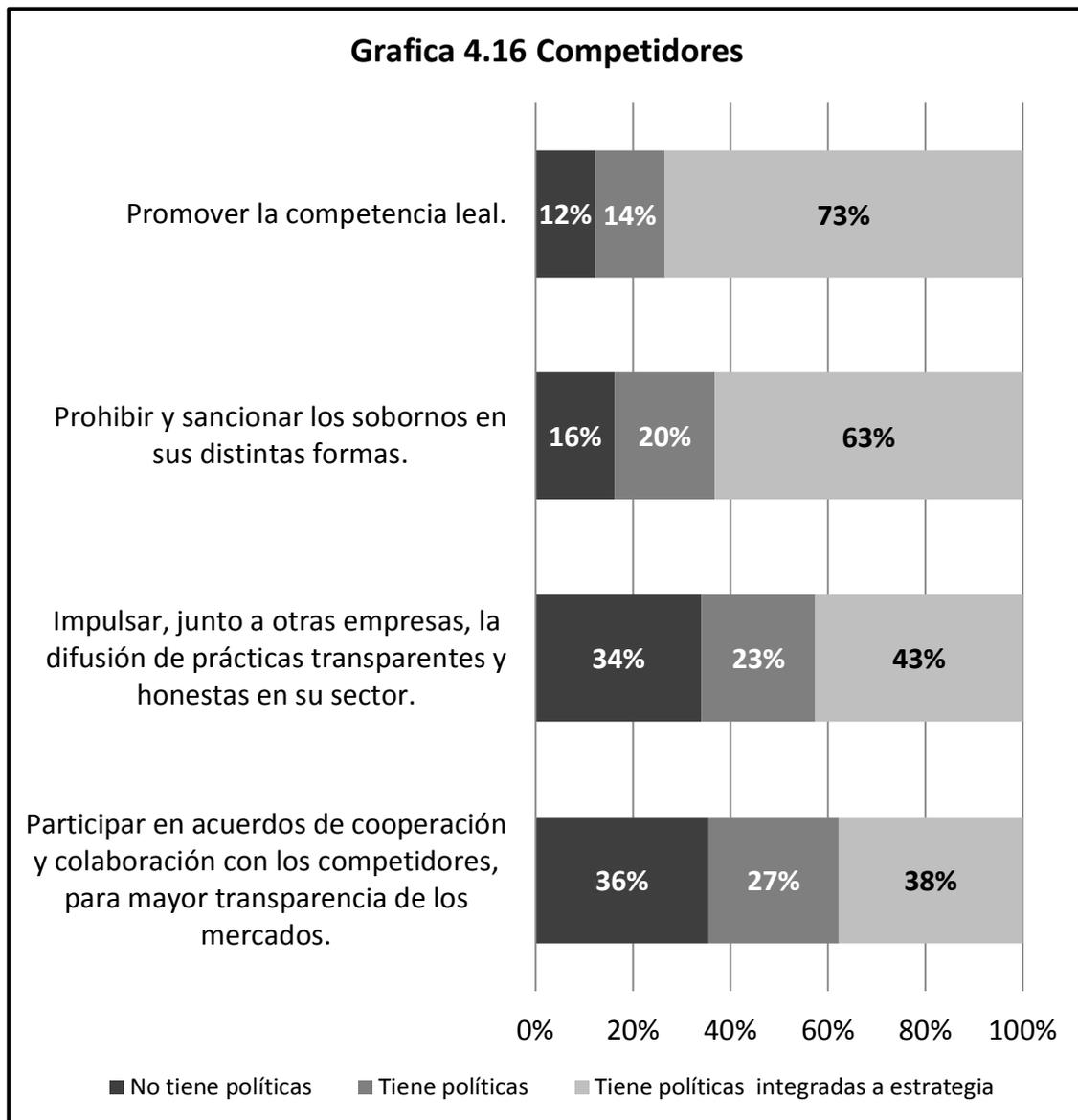


## V. COMPETIDORES

En la guía ISO 26.000 las responsabilidades hacia los competidores se ubican principalmente en la materia fundamental PRACTICAS JUSTAS DE OPERACIÓN. En el formulario del IRSE se incluyen cuatro indicadores que evalúan esas responsabilidades.

Tal como puede observarse en la gráfica 4.16 se registran niveles diferentes de avance entre esos indicadores. El mayor avance se registra en las prácticas destinadas a promover la competencia leal y eliminar los sobornos. En ambos casos, más del 80% de las empresas cuenta con políticas.

En los otros dos indicadores las empresas han avanzado menos. 34% de ellas no tienen políticas relacionadas con la difusión de prácticas de transparencia y honestidad en su sector. Un porcentaje similar se registra en el otro indicador: participar en acuerdos de cooperación y colaboración para generar mayor transparencia en los mercados.



## VI. COMUNIDAD

**Participación activa en la comunidad.** La norma ISO 26.000 insiste en que la RSE hacia la comunidad debe poner foco en: 1) acciones que contribuyan al desarrollo institucional de las organizaciones sociales (OSC) y su autonomía económica, más que invertir en actividades de corte asistencialista que generan dependencia Y 2) deben involucrarse directamente en comunidad.

La gráfica muestra que en los tres indicadores sobre la forma como la empresa se relaciona con las organizaciones sociales existe un rezago importante en materia de RSE.

Donde mayoritariamente existen políticas integradas a la estrategia es en el comportamiento ligado al respeto a los vecinos : 80% las tiene, aunque solamente la mitad las ha incorporado a la estrategia.

**Gráfica 4.17 Indicadores sobre Participación activa en la comunidad**



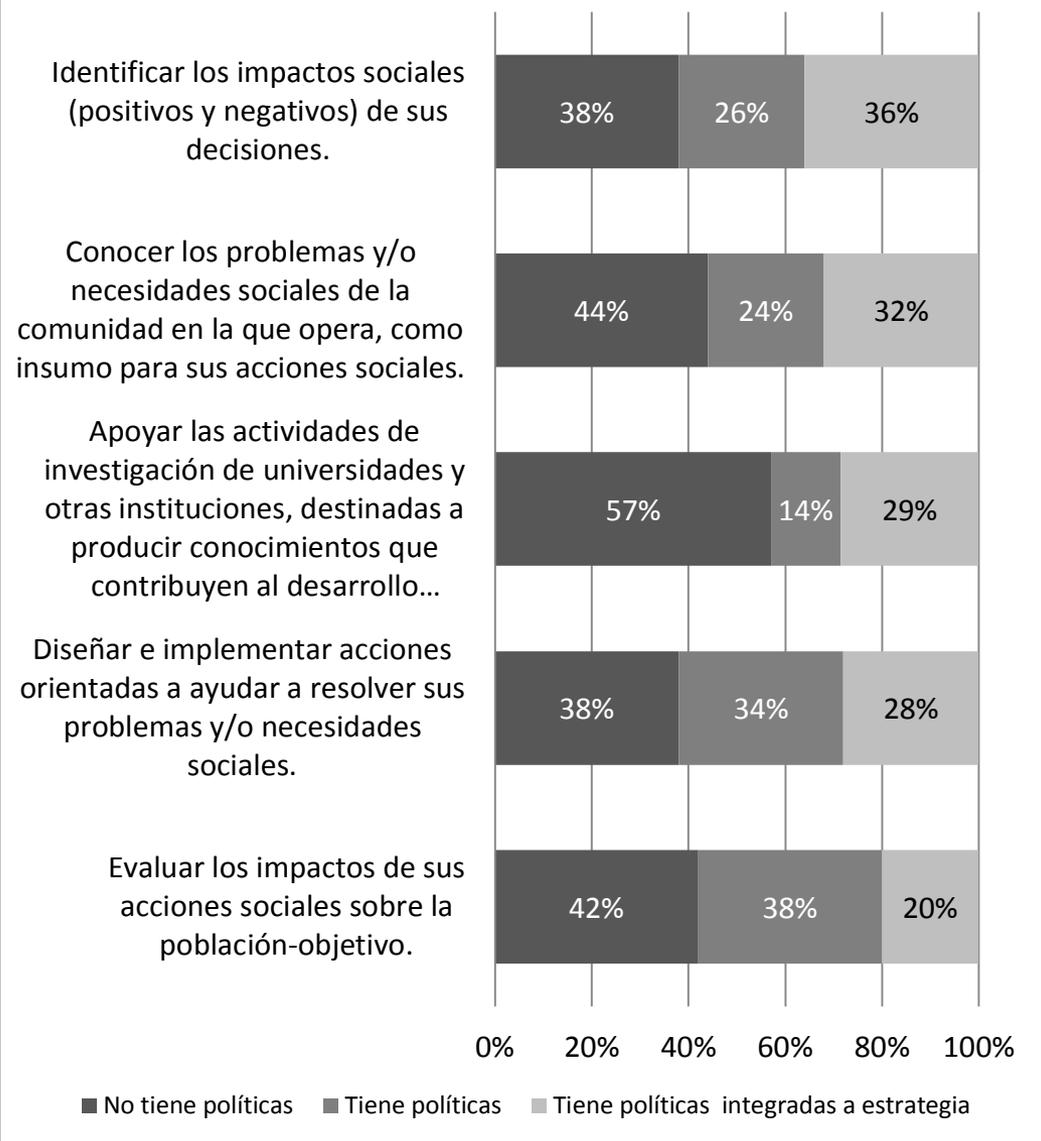
**2. Indicadores sobre inversión social.** Guía ISO 26.000 propone concebir las acciones sociales como una inversión social. Los indicadores incluidos en la gráfica refieren a distintas acciones relacionadas con una gestión profesional y responsable de esa inversión.

Un porcentaje elevado de empresas no cuenta con políticas para: 1) identificar las necesidades de la comunidad (44%) ; 2) diseñar e implementar sus acciones sociales (38%) y 3) evaluar los impactos de sus acciones sociales (42%). Esto denota una importante ausencia de gestión profesional de las acciones hacia la comunidad.

En materia de impactos de la actividad productiva y comercial sobre la comunidad, el 42% no cuenta con políticas, contra otro 20% que las tiene incluidas en su estrategia.

Finalmente, se observa que el 57% de las empresas no aplica o no tiene políticas en materia de apoyo a la investigación científica.

**Gráfica 4.18 Indicadores sobre inversión social**

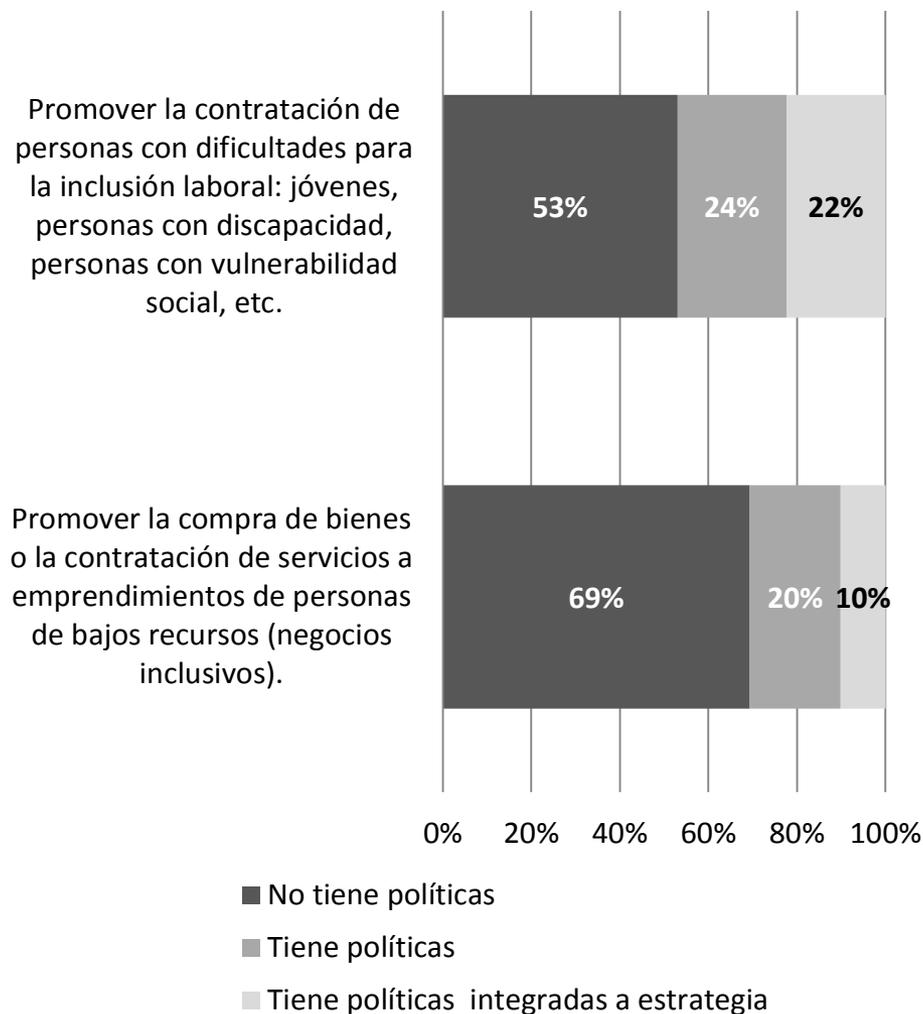


**3. Inclusión económica.** Según la ISO 26.000 la forma más comprometida de contribuir a resolver problemas sociales consiste en involucrar directamente la operación del negocio. Este tipo de inversión social genera mejores impactos sobre la población objetivo, mejores retornos para la empresa y resulta mucho más sostenible que las acciones sociales que se realizan en forma paralela a la operación (como es el caso de las donaciones de dinero y otros recursos).

Por la naturaleza de su actividad, las empresas son el principal factor de creación de empleo y trabajo. Pero, por lo general, las oportunidades que generan las empresas no llegan a los sectores más pobres de la sociedad. De ahí que uno de los principales desafíos para la RSE hacia la comunidad consiste en la innovación en materia de formas de inclusión económica para esos sectores. El formulario evalúa dos tipos de acciones orientadas en ese sentido. Por un lado, la contratación de personas con algún tipo de vulnerabilidad y, por otro, la compra de bienes y servicios a emprendimientos de personas de bajos recursos (lo que se llama **NEGOCIOS INCLUSIVOS**)

En la gráfica 4.19 puede observarse que este tipo de acciones sociales se encuentran escasamente desarrolladas: 1) el 53% no tiene políticas para la contratación de personas con dificultades de inserción laboral y 2) el 69% no tiene políticas dirigidas a la contratación de proveedores constituidos por personas de bajos recursos.

**Gráfico 4.19 Contribución al desarrollo del trabajo**



## VI. ESTADO

Dado que el cumplimiento de la leyes es obligatorio, el concepto de RSE no refiere este comportamiento. Por esa razón ninguno de los indicadores del IRSE refiere al cumplimiento de leyes. En cambio, como la promoción de la legalidad forma parte de este concepto, en el formulario se incluyen dos indicadores sobre este tipo de prácticas.

Uno de estos indicadores refiere a la promoción de la legalidad al interior de la empresa y el otro al exterior, entre actores que forman parte de la cadena de valor: proveedores, distribuidores y aliados estratégicos. El 85% de las empresas tiene políticas destinadas a asegurar que sus proveedores, distribuidores y aliados estratégicos cumplan con las leyes, mientras que el 90% promueve el conocimiento y respeto de las leyes entre sus integrantes.

El IRSE incluye un indicador que evalúa el fomento del comportamiento ético de los integrantes de la empresa con el Estado. El 92% de las empresas cuenta con políticas dirigidas a tal fin.

En términos relativos, es bastante menor el desempeño de las empresas en otro tipo de relacionamiento con el Estado: el 36% no tiene políticas relacionadas con el apoyo a los proyectos sociales y/o de desarrollo impulsados por el Estado.

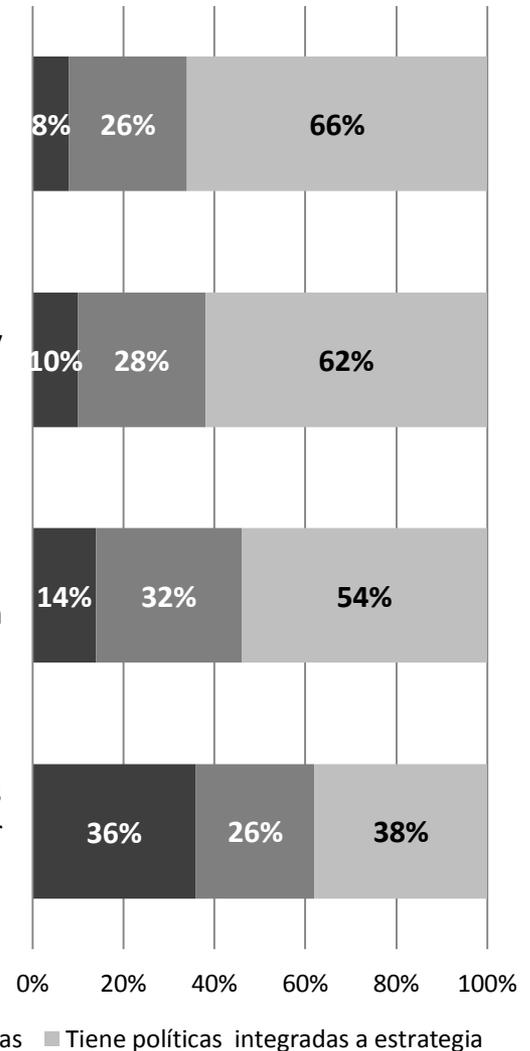
**Gráfica 4.20 Estado**

Fomentar el comportamiento ético de todos sus integrantes, en las relaciones con el Estado (contrataciones, autorizaciones, permisos, etc.).

Promover, entre todos sus integrantes, el conocimiento y respeto de la normativa legal vigente.

Asegurarse de que sus proveedores, distribuidores y aliados estratégicos cumplan con las leyes y normas vigentes.

Colaborar con proyectos sociales y/o de desarrollo impulsados por el Estado.



## VIII. MEDIOAMBIENTE

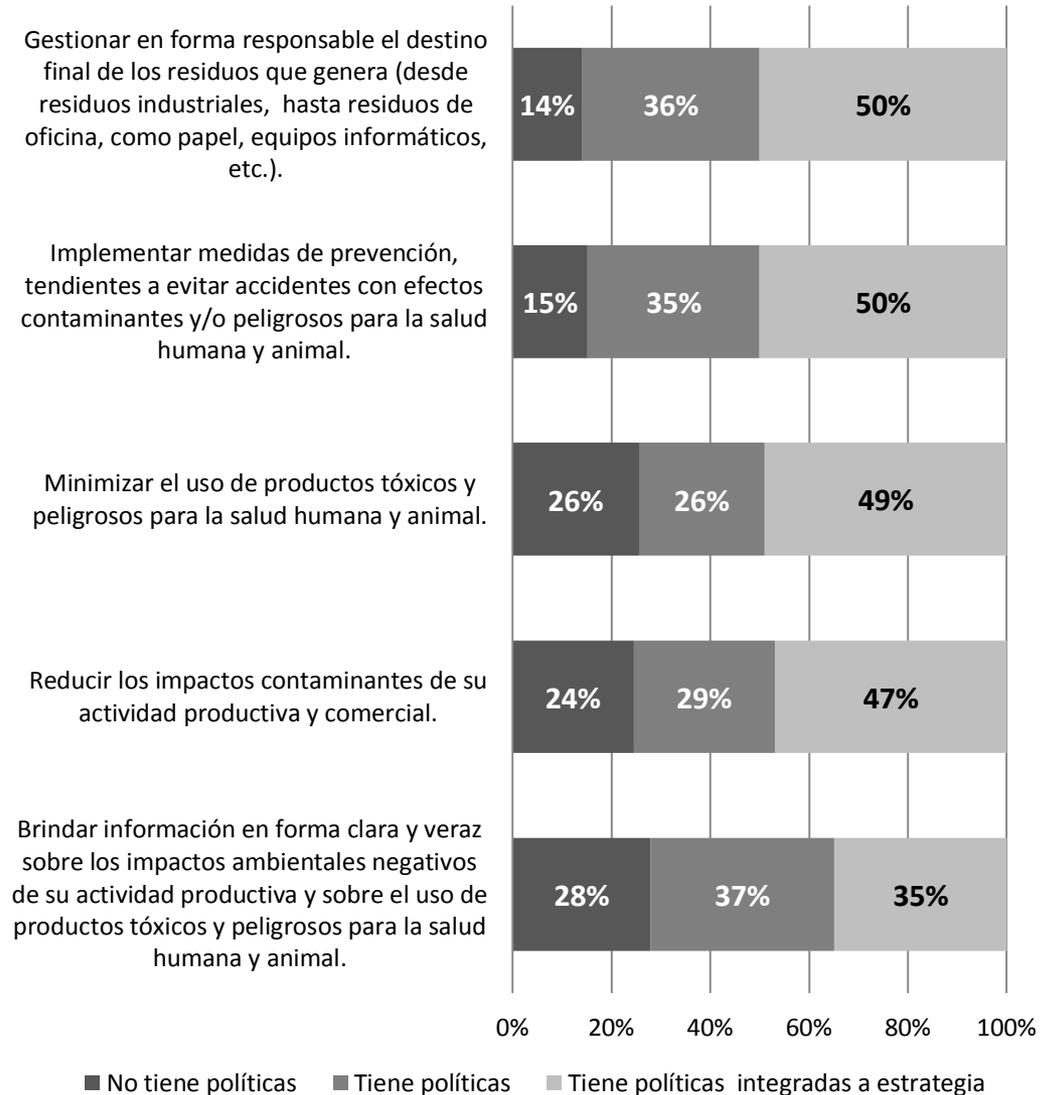
El formulario incluye indicadores que evalúan prácticas pertenecientes a tres de los cuatro asuntos en que la ISO 26.000 divide la RSE hacia el medioambiente. En forma complementaria incluye un grupo residual de indicadores que no corresponden a ninguno de los asuntos formulados en la norma. Importa señalar que la fuerte presencia de empresas del sector comercio y servicios hizo que se registraran porcentajes altos de NO APLICA en algunos indicadores, particularmente en aquellos fuertemente relacionados con procesos fabriles.

**1. Prevención de la contaminación.** Si bien no hay grandes diferencias entre los indicadores de este asunto, se observa que el mejor desempeño relativo se encuentra en la prevención a efectos de evitar accidentes contaminantes (solo el 15% no tiene políticas) y en la gestión de los residuos (solo el 14% no tiene políticas).

Las medidas tendientes a minimizar impactos contaminantes y el uso de productos tóxicos y peligrosos se encuentra un poco por debajo, con un 24% y 26% de empresas que no cuentan con políticas a tal fin respectivamente.

La transparencia en materia de información sobre los impactos ambientales de la empresa es el indicador con menos avance: el 20% no tiene políticas en este tema.

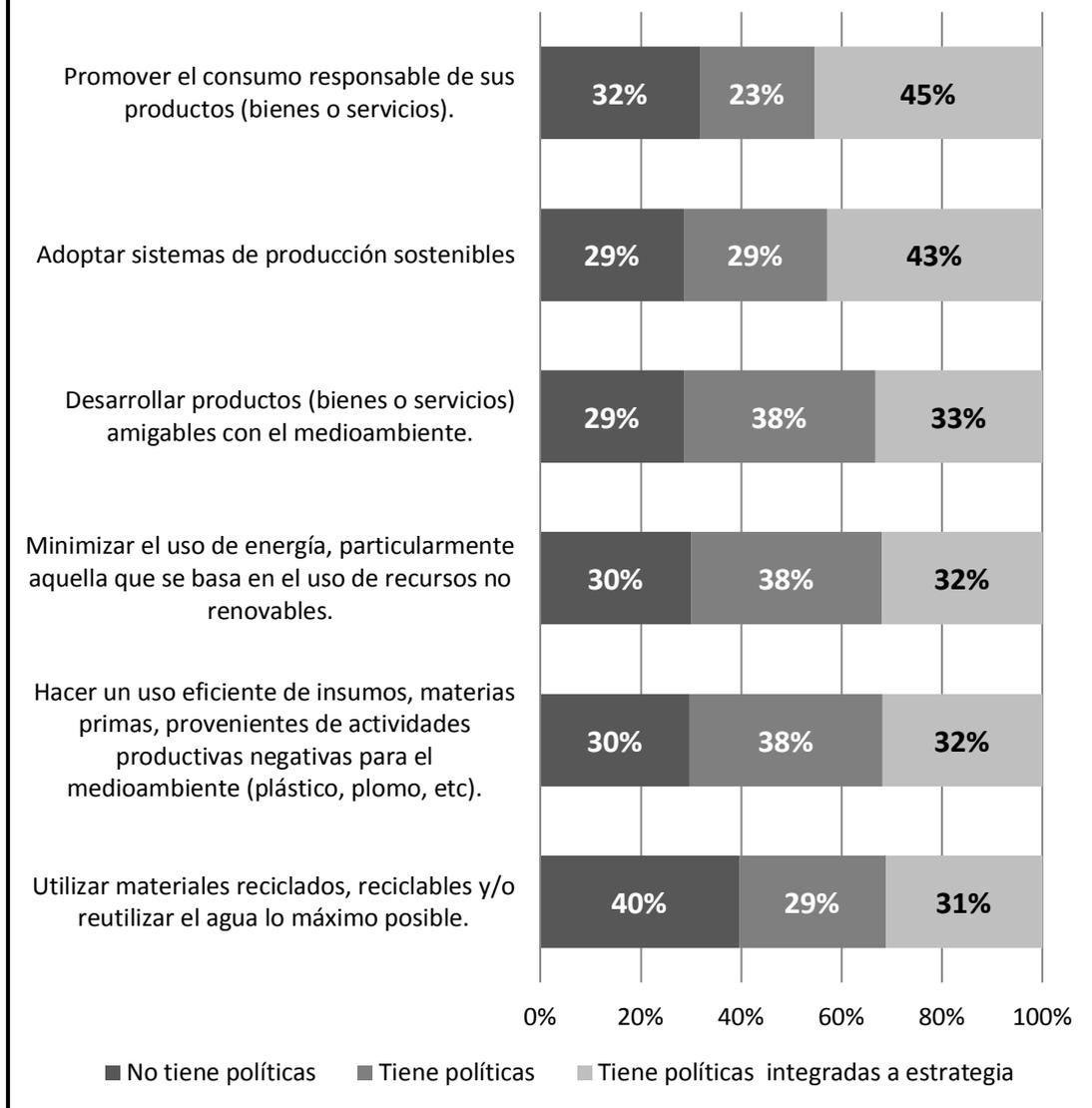
**Gráfica 4.21 Prevención de la contaminación**



**2. Uso sostenible de los recursos.** La ISO 26.000 entiende por uso sostenible de los recursos un uso en una medida menor o igual a su tasa de reposición (recursos renovables) o a la tasa de sustitución por otro como él (recursos renovables). El IRSE incluye seis indicadores correspondientes a este asunto, registrándose un importante porcentaje de empresas que no cuentan con políticas en cada uno de ellos.

En este asunto no se observan diferencias muy importantes entre indicadores. Si se considera la cadena de valor, se observa que las empresas tienen un leve mejor desempeño relativo en la parte de adelante (productos y sistema de producción), que en la de atrás (uso de energías no renovables, uso eficiente de insumos y uso de materiales reciclables).

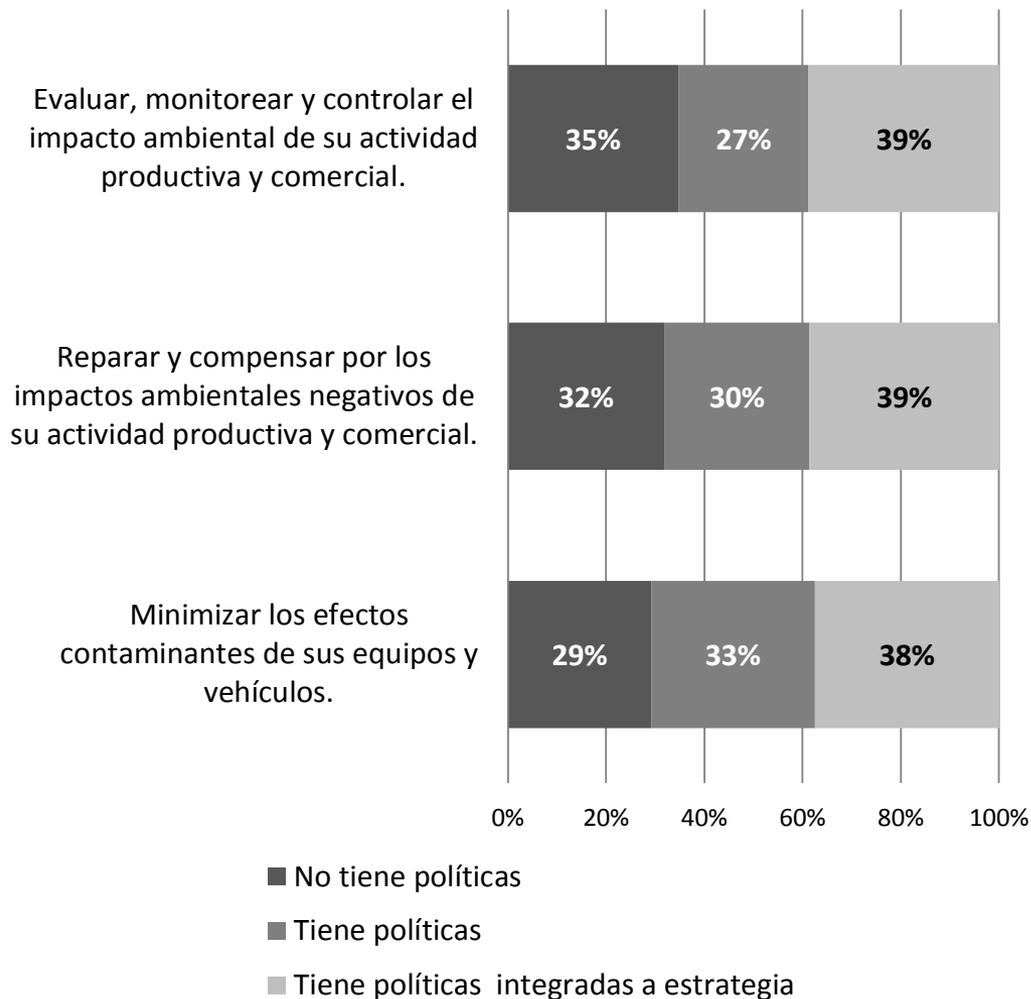
**Gráfica 4.22 Uso sostenible de los recursos**



**3. Mitigación del cambio climático.** La ISO 26.000 denomina este asunto como “mitigación del cambio climático y adaptación al mismo” y lo asocia fundamentalmente con la emisión de gases con efecto invernadero (GEI). Los indicadores incluidos en el IRSE corresponden exclusivamente a la primera parte del asunto.

Estos indicadores corresponden a tres tipos de comportamiento: minimizar, evaluar y reparar. En los tres indicadores los resultados son similares, dividiéndose las respuestas en bloques más o menos equivalentes a la tercera parte de los casos.

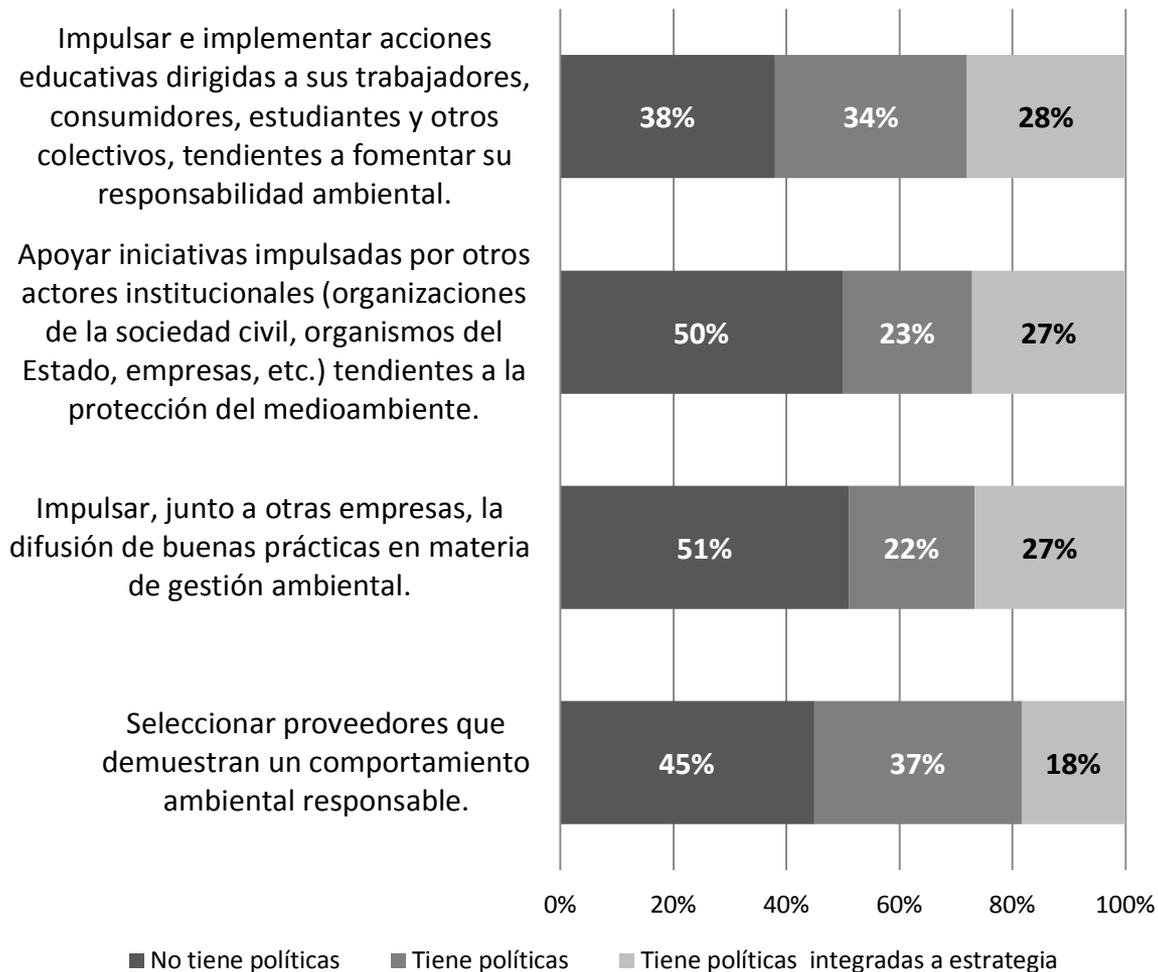
**Gráfica 4.23 Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo**



**4. Responsabilidad ambiental fuera de la operación.** Se incluyen aquí cuatro indicadores relativos a acciones que pueden hacer las empresas como contribución al cuidado del medioambiente y que no están relacionadas directamente con su actuación productiva.

En general los valores registrados en los indicadores de este asunto se encuentran por debajo de los indicadores de los otros asuntos. En particular, destaca el hecho de que la mitad de las empresas no tenga políticas en materia apoyo a iniciativas de otros actores tendientes a la protección del medioambiente y de impulso de las buenas prácticas ambientales junto a otras de empresas.

**Gráfica 4.24 Responsabilidad ambiental fuera de la operación**



## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS COMPARATIVOS

En este capítulo se realizan diversos análisis comparativos. Dado que el formulario incluye 109 indicadores es necesario utilizar medidas de resumen que faciliten la comparación.

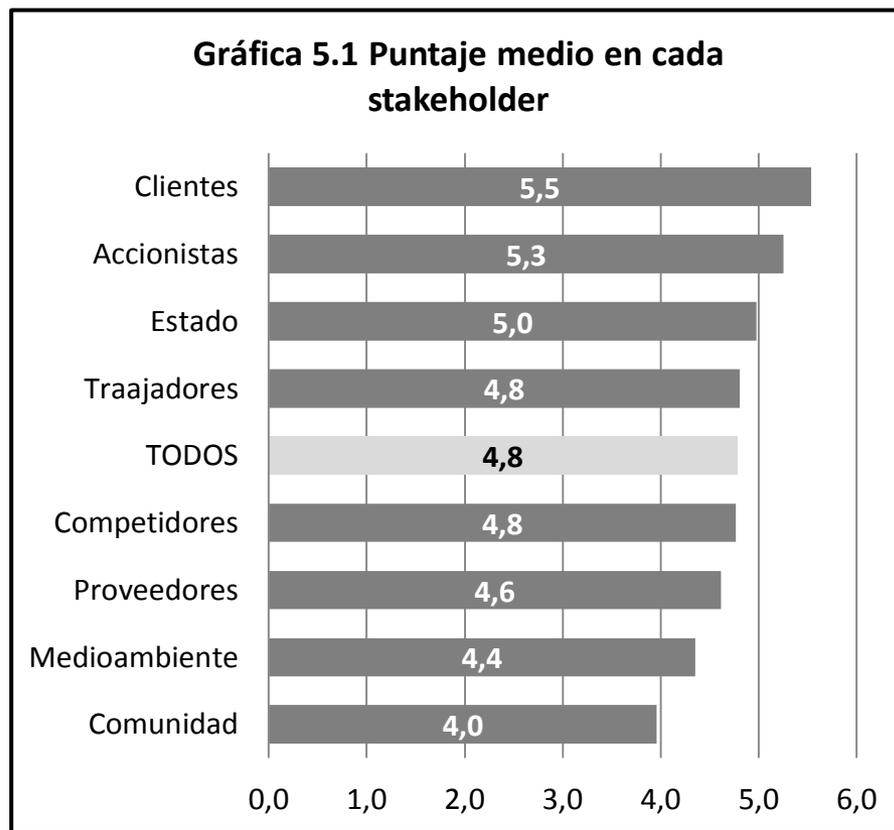
Las distribuciones porcentuales utilizadas en el capítulo anterior no permiten hacer este tipo de análisis, ya que el estado de cada indicador se representa por seis valores (los porcentajes correspondientes a cada respuesta. De ahí que se descartara el uso de porcentajes

Desde el punto de vista estadístico, la variable medida por el formulario es una variable ORDINAL y NO NUMÉRICA. No obstante ello, se optó por emplear la “media” o promedio simple de cada distribución. Para el cálculo de la media se asignó a la categoría A el valor 1, a la categoría B el valor 2 y así sucesivamente hasta llegar a la categoría F, a la que se asignó el valor 6.

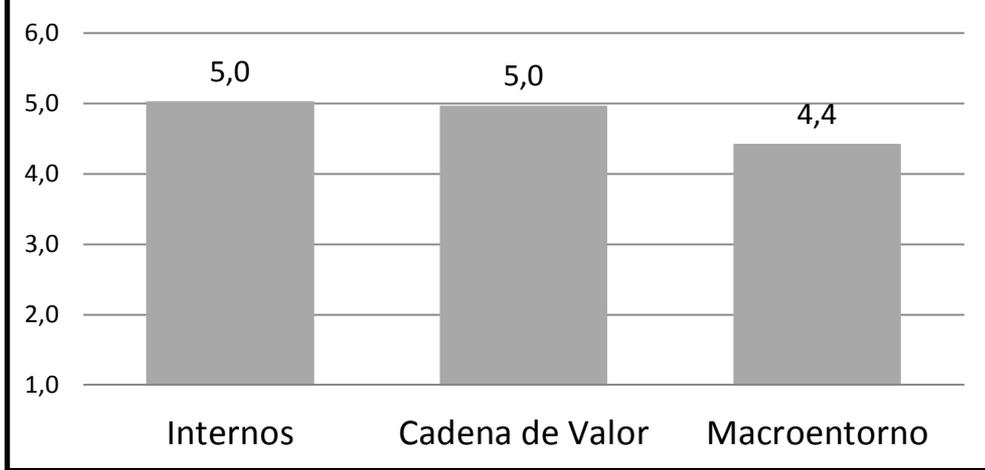
### 1. RESULTADOS POR STAKEHOLDER

En la gráfica 5.1 se observa que existen diferencias importantes en el grado de avance de la RSE hacia los distintos stakeholders.

Los promedios superiores o iguales a cinco, registrados en **clientes, accionistas y Estado** indican que, en relación a estos stakeholders, predomina la existencia de políticas difundidas internamente y/o alineadas a la estrategia. Los valores obtenidos en **trabajadores, competidores y proveedores** (menores que 5 y superiores a 4,5) sugieren que aquí predomina la existencia de políticas difundidas pero escasamente alineadas a la estrategia. Los registrados en comunidad y medioambiente sugieren que en estos dos casos la amplia mayoría de las empresas no cuenta con políticas difundidas y, menos aún, políticas alineadas con la estrategia. **El valor medio del total de indicadores es 4,8.**



**Gráfica 5.2 Puntaje medio según tipo de stakeholder**



La gráfica 5.2 presenta el promedio obtenido por cada uno de tres agrupamientos de stakeholders: 1) los internos (accionistas y trabajadores); 2) los de la cadena de valor (clientes, proveedores y competidores) y 3) los del macro-entorno en el que operan las empresas. El promedio de los indicadores internos y los de la cadena de valor es similar. En cambio los indicadores correspondientes al macro-entorno presentan un desempeño relativo inferior.

En la tabla siguiente se comparan los promedios obtenidos para cada stakeholder en 2016 con los registrados en 2013. Allí se observa que prácticamente no se registraron diferencias sustanciales en estos cuatro años.

Stakeholder	2013	2016
Comunidad	3,97	3,96
Medioambiente	4,42	4,35
Proveedores	4,57	4,61
Trabajadores	4,59	4,81
Estado	4,90	4,98
Competidores	4,90	4,77
Accionistas	5,25	5,25
Clientes	5,47	5,53
IRSE	4,76	4,78

## 2. IMPORTANCIA RELATIVA OTORGADA A CADA STAKEHOLDER Y DESEMPEÑO MEDIO CON CADA UNO DE ELLOS.

¿Hay consistencia entre la importancia relativa que las empresas dan a sus stakeholders y su comportamiento real hacia ellos? Para responder a esta pregunta se elaboró la tabla siguiente.

Las primera columna transcribe los resultados de la gráfica 3.5 (en la que se presentó el orden de importancia relativa que las empresas adjudican a sus stakeholders). En la tercera columna se incluyen los valores obtenidos en un índice que resume la evaluación promedio obtenida en cada stakeholders. Mientras que los números de la primera columna constituyen un ranking de la importancia declarada (columna 2) , los de la tercera son un ranking de la importancia real, que en la práctica, se asigna a cada stakeholder (columna 4).

Si se comparan los rankings de la segunda y cuarta columna es posible observar que: 1) clientes y medioambiente se encuentran en la misma ubicación en cada ranking; 2) accionistas y proveedores se mantienen casi en la misma posición y 3) el resto de los stakeholders se ubica a dos o más posiciones en un ranking respecto del otro. En particular, competidores sube cuatro lugares y Estado sube tres lugares. Inversamente, comunidad y trabajadores bajan cuatro y dos lugares respectivamente.

Stakeholder	Importancia declarada		Desempeño	
	Puntaje	Orden	Puntaje	Orden
<b>Clientes / consumidores</b>	7,5	1°	5,5	1°
<b>Trabajadores</b>	6,8	2°	4,8	4°
<b>Accionistas</b>	6,2	3°	5,3	2°
<b>Comunidad</b>	4,2	4°	4,0	8°
<b>Proveedores / distribuidores</b>	4,2	5°	4,6	6°
<b>Medioambiente</b>	4,0	6°	4,4	7°
<b>Estado</b>	3,7	7°	5,0	3°
<b>Competidores</b>	2,1	8°	4,8	5°

## CAPÍTULO 6: RELACIÓN ENTRE RSE Y TENDENCIAS EN EL DESEMPEÑO

En este capítulo analiza la relación entre el grado de incorporación de la RSE y la percepción sobre el desempeño de la empresa que tienen quienes contestaron el cuestionario. La incorporación de la RSE se mide a través del promedio de los 109 indicadores ya analizados. La percepción del desempeño se mide a través de las respuestas a los 18 indicadores del **capítulo V** del cuestionario (Percepción de tendencias).

En la primera parte se presenta la distribución de las respuestas a cada uno de estos indicadores. A efectos de facilitar la visualización de la información, los siete valores en base a los cuales se evalúa cada indicador, fueron agrupados en cinco categorías: 1) Disminuyó mucho/bastante; 2) disminuyó algo; 3) quedó igual; 4) aumentó algo y 5) aumentó mucho/bastante.

En la segunda parte se presenta el valor medio del IRSE en dos grupos de empresas: 1) las que en cada indicador respondieron que se MEJORÓ MUCHO o BASTANTE y 2) las demás empresas.

### 1. PERCEPCIÓN DE TENDENCIAS – DESEMPEÑO

En la tabla 5.1 se presentan las respuestas de los tres indicadores que refieren a resultados generales de las empresas. Allí puede observarse que existen diferentes situaciones en materia de evolución de estos indicadores en el correr de los últimos tres años. Si bien en cada uno de ellos, la mayoría señala que hubo una mejora, el 23% dice que su facturación disminuyó y el 34% que eso mismo ocurrió con su rentabilidad.

**TABLA 5.1 Percepción de tendencias: indicadores sobre resultados generales**

Cod.	INDICADORES DE RESULTADOS	Disminuyó	Disminuyó algo	Quedó igual	Aumentó poco	Aumentó	Total
V.14	La posición de la empresa en el mercado	0%	7%	24%	42%	27%	100%
V.16	La facturación	7%	16%	18%	36%	24%	100%
V.17	La rentabilidad	7%	27%	25%	25%	16%	100%

En la tabla 5.2 se presentan los resultados de los indicadores relacionados con los stakeholders internos. Allí puede observarse que en la amplia mayoría del las empresas aumentó la satisfacción de los propietarios con funcionamiento de la empresa (75%). Además, en la casi totalidad de indicadores relacionados con los trabajadores el aumento se registró en más de la mitad de las empresas, mientras que la disminución es muy baja. La única excepción es la rotación del personal clave.

**TABLA 5.2 Percepción de tendencias: indicadores relacionados con los stakeholders internos**

Cod.	INDICADORES DE RESULTADOS	Disminuyó	Disminuyó algo	Quedó igual	Aumentó poco	Aumentó	Total
<b>ACCIONISTAS</b>							
V.1	La satisfacción de los propietarios con el funcionamiento de la empresa	5%	2%	18%	34%	41%	100%
<b>TRABAJADORES</b>							
V.2	La satisfacción de los empleados	4%	9%	34%	26%	28%	100%
V.3	El compromiso de los empleados	0%	13%	21%	38%	28%	100%
V.4	La rotación del personal clave	15%	11%	60%	6%	9%	100%
V.5	El clima laboral	6%	6%	28%	32%	28%	100%
V.6	El alineamiento del personal con la misión, visión y valores de la empresa	0%	6%	38%	34%	21%	100%
V.7	La percepción/conocimiento de los empleados sobre los avances de la empresa en materia de RSE	0%	4%	43%	30%	23%	100%
V.8	La predisposición de los empleados a participar en las acciones sociales de la empresa	2%	9%	41%	26%	22%	100%

En la tabla 5.3 se presentan los resultados de los indicadores relacionados con los stakeholders externos. En todos estos indicadores menos del 15% empeoró/disminuyó. Los indicadores con mejor evolución son los que refieren a clientes y a la imagen de la empresa. En segundo lugar se ubican los indicadores sobre la relación con proveedores y con los vecinos. El indicador con peores resultados es el que refiere a la cooperación con competidores.

**TABLA 5.3 Percepción de tendencias: indicadores relacionados con los stakeholders externos**

Cod.	INDICADORES DE RESULTADOS	Disminuyó	Disminuyó algo	Quedó igual	Aumentó poco	Aumentó	Total
<b>PROVEEDORES</b>							
V.10	La satisfacción de los proveedores	0%	11%	50%	26%	13%	100%
V. 11	Las alianzas estratégicas con proveedores (relaciones ganar-ganar)	0%	7%	45%	17%	31%	100%
<b>CLIENTES</b>							
V.9	La satisfacción de los clientes	4%	0%	28%	46%	22%	100%
V.15	El volumen de clientes	2%	13%	15%	48%	22%	100%
<b>COMPETIDORES</b>							
V.13	La cooperación con los competidores	0%	14%	67%	12%	7%	100%
<b>SOCIEDAD / COMUNIDAD</b>							
V.12	El buen relacionamiento con los vecinos	0%	4%	52%	15%	28%	100%
V.18	La reputación o imagen de la empresa	2%	2%	22%	33%	41%	100%

## 2. RELACIÓN ENTRE GRADO DE INCORPORACIÓN DE LA RSE Y PERCEPCIÓN DE TENDENCIAS

En la tabla 5.4 se presenta el valor medio de los 109 indicadores del IRSE obtenidos por dos segmentos de empresas. En la columna que dice SI, se incluye el valor medio de las empresas que contestaron que se AUMENTÓ MUCHO O BASTANTE y en la columna que dice NO, se incluye el valor medio de las restantes empresas (las que contestaron AUMENTÓ ALGO, QUEDO IGUAL o cualquiera de las opciones de DISMINUYÓ). En la última columna se incluye la diferencia entre ambos valores.

En la tabla 5.4 puede observarse que en 16 de los 18 indicadores, las empresas que afirman haber AUMENTADO MUCHO o BASTANTE obtuvieron un valor medio del IRSE superior a las demás empresas. Al aplicar test estadísticos se observa que la diferencia entre ambos grupos estadísticamente significativa para los primero 13 indicadores.

Esto sugiere que existe una asociación positiva entre la incorporación de prácticas de RSE y el desempeño de las empresas en aspectos clave de su desempeño.

**TABLA 5.4 Valor medio del IRSE en dos grupos: las empresas que aumentaron mucho o bastante en cada indicador (SI) y las que aumentaron poco, quedaron igual o disminuyeron (NO).**

Cod.	Indicador	SI	NO	DIF
V.10	La satisfacción de los proveedores	5,5	4,6	0,8
V.9	La satisfacción de los clientes	5,4	4,6	0,8
V.1	La satisfacción de los propietarios con el funcionamiento de la empresa	5,2	4,4	0,8
V.2	La satisfacción de los empleados	5,2	4,4	0,8
V.5	El clima laboral	5,2	4,6	0,7
V.15	El volumen de clientes	5,3	4,6	0,7
V.16	La facturación	5,2	4,6	0,6
V.14	La posición de la empresa en el mercado	5,2	4,6	0,6
V.6	El alineamiento del personal con la misión, visión y valores de la empresa	5,2	4,6	0,6
V.3	El compromiso de los empleados	5,2	4,6	0,6
V.7	La percepción/conocimiento de los empleados sobre los avances de la empresa en materia de RSE	5,2	4,6	0,5
V.8	La predisposición de los empleados a participar en las acciones sociales de la empresa	5,2	4,7	0,5
V.17	La rentabilidad	5,0	4,5	0,5
V.18	La reputación o imagen de la empresa	5,1	4,7	0,4
V.12	El buen relacionamiento con los vecinos	5,0	4,6	0,4
V.4	La rotación del personal clave	5,0	4,7	0,2
V.11	Las alianzas estratégicas con proveedores (relaciones ganar-ganar)	4,8	4,8	0,0
V.13	La cooperación con los competidores	4,8	4,9	-0,1