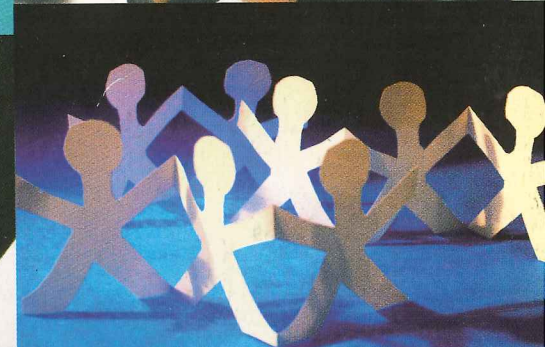
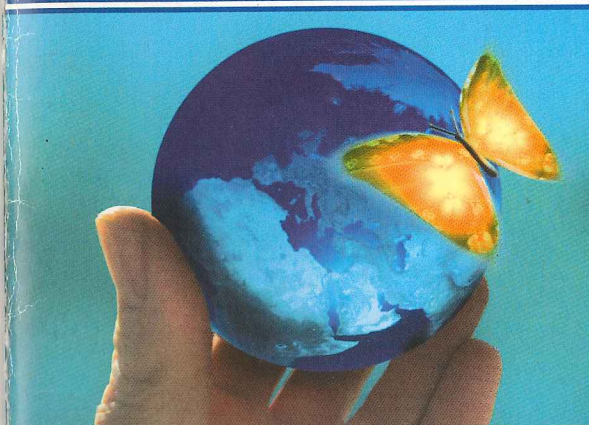
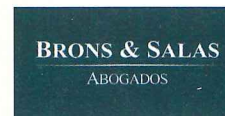


Guía de Primeros Pasos en RSC



Primeros Pasos en Responsabilidad Social Corporativa

Realizado por el Grupo de Trabajo de RSC
de la Cámara Argentino-Alemana



Gold Sponsors

SEVERGNINI ROBIOLA GRINBERG & LARRECHEA
ABOGADOS

Publicación de la
Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana
Diseño: María José Pérez Sánchez
Fotos: Pixelio.de
Impreso por: DyL Publicidad
Buenos Aires - Argentina 2008

• Introducción	3
• Valores Éticos	5
• Comunidad	7
• Ambiente de Trabajo	10
• Proveedores	13
• Mercado	16
• Medio Ambiente	19
• Estado y Sociedad	22
• Comunicación	24
• Conclusión	26
• Recomendaciones	28

Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa, como modelo de gestión, coloca a las corporaciones frente a la sustentabilidad de cada uno de nuestros negocios desde diferentes ángulos y áreas.

El grupo de trabajo de RSC de la Cámara Argentino-Alemana se reúne desde junio de 2006 para discutir las prácticas y marcos teóricos del área. En este tiempo incluso han elaborado una definición propia con respecto al tema:

“La RSC es el sistema de gestión de toda organización que mantenga y promueva una relación ética con sus públicos, orientado a la creación de valor social, económico y ambiental de manera sustentable”.

El objetivo de 2008 fue realizar una publicación para aportar ejemplos de la teoría aplicada en prácticas cotidianas desde diferentes ángulos. Así se marca una continuación en la labor de la Cámara Argentino-Alemana, que ya publicó dos libros sobre RSC: Corporate Social Responsibility – CSR Mercosur (2006) y Asociaciones Argentinas de Lengua Alemana – Un aporte a la Responsabilidad Social (2007). A su vez también se están desarrollando cursos online de capacitación en el tema, junto con el World Bank Institute e InWent, y se abrió un espacio en la página Web de la Cámara en el que los interesados pueden incluir proyectos y así vincularse con empresas que realicen labores de RSC (http://www.ahkargentina.com/guia_resp_social). El grupo de trabajo y los empresarios están haciendo cosas que seguramente se irán ampliando y profundizando, pero se trata de un proceso y un aprendizaje constante.

¿Por qué llevar adelante políticas basadas en Responsabilidad Social Corporativa? Hacerlo implica que los negocios han de realizarse desde una posición éticamente respetuosa frente al entorno, lo que permite un marco de competitividad armónico. A su vez, porque se depende del entorno ambiental y social para sostener en el tiempo las actividades productivas, observando la globalización a nivel comercial y sus estrategias que, en éste sentido, van tomando fuerza.

Hay dimensiones en las que el rol de diversas instituciones implica observar y cuidar; como en el caso de los recursos naturales, cuya preservación es una forma de garantizar el acceso a los mismos en el futuro.

Mantener empleados conformes con el espacio de trabajo y permitirles desarrollarse más allá de lo laboral específico, tanto con capacitaciones como con un plan de carrera, garantiza que el recambio sea limitado disminuyendo los costos. Incluir la gestión de género y las diferencias que marca la multiculturalidad en la Argentina son algunas de las implicancias del modelo.

Orientar planes comunitarios en redes o alianzas permite una mayor calificación y favorece la equidad, mientras baja la desocupación, permite mejores puestos de trabajo y así mayor remuneración que acorta la brecha de la pobreza.

Apoyar las necesidades de la comunidad de acuerdo al negocio en el que se sea activo también garantiza un diálogo entre sus distintos miembros, permitiendo incidir con una inversión social responsable en el bienestar de otros actores sociales.

La comunicación con clientes, proveedores, personal, Estado e inversores, alienta a un mejor desarrollo corporativo ya que permite un diálogo de doble vuelta; decir y escuchar al otro.

Contar con proveedores que apliquen políticas de RSC permite garantizar la responsabilidad en la cadena de valor y establecer ventajosas relaciones de largo plazo, con la disminución consiguiente de los gastos de transferencia. Garantizar a los clientes el cuidado de la comunidad y los nuestros colaboradores y, además, tratarlos de forma respetuosa, garantiza una fidelidad que, a largo plazo, quedará demostrada en términos de rentabilidad.

Sea por el motivo que fuere, la aplicación de estándares basado en Responsabilidad Social Corporativa dará, no solo tranquilidad de espíritu, sino negocios rentables de largo plazo.

Mariano Rotman
Secor Turismo

Secotur
 **Lufthansa**
 City Center

Valores y Principios Éticos

Las corporaciones persiguen fines puntuales. Aquellas que pretenden ser socialmente responsables deben ir más allá del propósito lucrativo o de calidad y construir los objetivos sobre valores y principios éticos.

Para este fin es necesario aplicar en forma efectiva los Códigos de Ética, Conducta y Resolución de Conflictos, logrando así desarrollar nuevos hábitos de comunicación y comportamiento.

Estos principios pueden resumirse en Honestidad, Humildad, Respeto, Integridad, Lealtad, Transparencia, Compromiso, Justicia y Solidaridad, entre otros.

Aplicar estos principios y valores éticos permitirá estar acorde con las exigencias que solicitan las relaciones de una corporación, ya que la cadena de valor (proveedores, clientes, accionistas y empleados) tienen en cuenta el cumplimiento de estas premisas para hacer de una corporación la elegida a la hora de hacer negocios, realizar proyectos y comunicarse.

Aspectos a considerar

1. ¿Existe una declaración de principios éticos de la corporación?
2. ¿Tiene en cuenta la Declaración de los Derechos Humanos en la declaración de principios de su corporación?
3. ¿Comunica a su cadena de valor esos principios?
4. ¿Capacita a sus empleados en Código de Ética, Conducta y Resolución de Conflictos?
5. ¿Considera su actividad integral y ética?
6. ¿Es conciente de la Responsabilidad de su corporación en relación a la comunidad, medio ambiente, empleados, socios y clientes?
7. ¿Evita acciones que pervierten los negocios y la competencia?
8. ¿Rechaza u ofrece pagos indebidos?
9. ¿Evita involucrarse en actividades que impliquen riesgo social?
10. ¿Utiliza las ganancias para la equidad interna y externa de su corporación?

Propuesta

Una forma de comenzar es redactar la visión, misión y el código de ética de la corporación, involucrando a toda la cadena de valor para luego comunicarla. Un segundo paso es capacitar al personal periódicamente en los lineamientos de los códigos de ética, conducta y resolución de conflictos.

Conocer los lineamientos éticos de la corporación le brindará al personal las herramientas necesarias para que tomen decisiones alineadas a los mismos.

Brinde un espacio para la discusión. Dé el ejemplo con sus acciones. Al hablar con su personal sea claro y demuestre la coherencia entre las decisiones y los valores de la corporación.

Caso de éxito

Es conveniente que las organizaciones tengan y hagan conocer a todos sus colaboradores cuáles son las pautas y valores en los que basan su operativa.

Existen, en toda institución, muchas situaciones cotidianas que nos hacen pensar: ¿cómo debería actuar en este caso? Estos casos no necesariamente están siempre relacionados con grandes eventos. Por ejemplo, puede suceder que alguno de sus miembros reciba un obsequio que pueda generar un conflicto de intereses, si se sospecha que el mismo sirve para influenciar la conducta o decisión de quien los recibe.

Para evitar estas circunstancias, cada institución debería poner un límite a los obsequios que se reciben y se envían. En caso de que se excedan esos límites, evaluando además el contexto, deberían ser rechazados si existiera alguna sospecha de influencia o soborno.

Ejemplo: un nuevo proveedor, en pleno proceso para una licitación, invita a almorzar al ejecutivo de Compras. Podría ser una situación cotidiana, pero la cuenta es excesiva y el lugar elegido no se corresponde con un almuerzo de trabajo acorde a la jerarquía de los invitados. Además, el proveedor está a la espera de una respuesta por parte de la compañía con respecto a la licitación. ¿Debería aceptar la invitación el ejecutivo de Compras? La política de la empresa debería contemplar este tipo de situaciones.



Elisa Zayat
Escuela de Objetivos

Comunidad

Una de las primeras acciones que llevan adelante las corporaciones cuando primero se piensa en RSC son las acciones comunitarias. Es lógico. Luego de la crisis del año 2001 las organizaciones privadas y el tercer sector se aliaron para suplir las necesidades básicas del país durante ese período.

Hoy casi no hay corporaciones que no realicen alguna actividad comunitaria. Sin embargo, el concepto de RSC evoluciona en la forma de acercarse a la comunidad: hoy se habla de Inversión Social Privada.

A diferencia de la Filantropía y de las Relaciones con la Comunidad, la Inversión Social Privada constituye un enfoque más integral de la relación entre corporación y sociedad. Son aquellas inversiones que implican la destinación de recursos privados a mejorar las condiciones de vida de comunidades y/o grupos de población. Supone la extensión de los criterios empresarios al campo social, quitándole la simple faz caritativa para otorgarle otra más ligada al desarrollo y la sustentabilidad de los proyectos. Así, las inversiones sociales más efectivas son las que desarrollan las capacidades de los beneficiarios y están relacionadas con la actividad productiva o también las necesidades de las organizaciones/empresas.

De esta manera, la formación de capacidades representa un mayor retorno en términos de inversión social porque generan valor para la sociedad en su conjunto.

Esta generación de valor tiene tres dimensiones: beneficia a otros más allá del beneficiario directo, hace crecer a la corporación y es sostenible en el tiempo una vez se retira o termina la ayuda.

Filantropía tradicional

Dar
Paternalismo
Dependencia
Exonera de la gestión



Status quo

Inversión Social Privada

Participar
Compromiso
Responsabilidad
Promueve la gestión



Cambio social

Aspectos a considerar

1. ¿Conoce a su comunidad?
2. ¿Tiene relación con ellos?
3. ¿Conoce sus necesidades, fortalezas y debilidades?
4. ¿Sus colaboradores viven en esa comunidad?
5. ¿Tiene un relevamiento de las organizaciones sin fines de lucro, clubes barriales, sociedades de fomento, escuelas y asociaciones civiles para conocer sus proyectos?
6. ¿Observó las necesidades de la comunidad y las suyas propias? Evalúe cómo su corporación puede colaborar y además obtener beneficios (por ejemplo, mano de obra capacitada).
7. ¿Sólo piensa en donaciones de bienes materiales? No se limite. Donar tiempo, conocimiento o manifestaciones artísticas también enriquece a la sociedad.
8. Elegida la forma de colaborar, piense cómo dejar una capacidad instalada en la comunidad, para que crezca por sus propios medios y no dependa de su colaboración en el tiempo.

Propuesta

- ✓ Haga del "Compromiso con la comunidad" una prioridad de su administración.
- ✓ Considere el reclutamiento de personas provenientes de ambientes con menos recursos.
- ✓ Facilite tiempo y fondos para que sus colaboradores participen en programas de voluntariado. Recompense a quienes lo hagan.
- ✓ Autorice la participación de gerentes y directivos como también la aplicación de sus capacidades. Movilice a proveedores y clientes.
- ✓ Haga donaciones de sus productos o servicios. Comprométase a hacer contribuciones. Ofrezca apoyo a las escuelas locales. Haga donaciones de los equipos y mobiliarios usados excedentes.
- ✓ Invite a los alumnos de la escuela a visitar su empresa. Proporcione tutores.
- ✓ Apoye al comercio local.
- ✓ Oriente el consumo en el comercio local, dando preferencias a los minoristas.
- ✓ Facilite sus instalaciones.

Caso de éxito

Voluntario Z: Voluntariado Corporativo de Zurich Argentina

La compañía promueve y apoya las actividades voluntarias de sus empleados en apoyo de la comunidad en todos los países donde está presente, las que son diseñadas y propuestas localmente atendiendo a sus necesidades, intereses y estilos particulares. Los temas están relacionados con arte, cultura y educación. Sus socios son Fundación Cimientos, Asociación Conciencia, Fundación Impulsar y miles de escuelas, hogares, institutos de Capital Federal y todo el país.

Todos los programas de voluntario Z fueron diseñados de una manera flexible, sobre una matriz básica de operación que les permite operar según sus particularidades.

A través de la intranet se realizan todas las comunicaciones sobre el programa de voluntariado e inversión social. La intranet tiene también alcance regional latinoamericano, lo que permite que las iniciativas puedan ser replicadas.

Zurich ofrece a los voluntarios y a todo su personal interesado en el tema un programa anual de capacitación en voluntariado mediante un ciclo de presentaciones por parte de líderes sociales, especialistas en desarrollo de voluntarios y sus propios profesionales en temas de calidad, desarrollo de recursos humanos y de gestión.

El programa está abierto a ex-empleados, familiares y amigos de sus colaboradores, quienes participan del Coro Zurich, del grupo de teatro TAZ y se integran a los equipos de capacitación y a las actividades sociales y de recreación.

El tiempo en horario laboral destinado a acciones de voluntariado se determina con un criterio amplio, sobre la base de la flexibilidad y la reciprocidad.

María Celina Kaseta
Lanxess

LANXESS
Energizing Chemistry

Ambiente de Trabajo

El capítulo resumirá las iniciativas de la gestión de la RSC en relación a las conductas corporativas que aportan otra mirada complementaria para crear y mejorar el ambiente de trabajo, partiendo de las siguientes premisas:

- Observación del conjunto de disposiciones que integran el marco regulatorio legal en materia laboral y seguridad social.
- Adopción de políticas tendientes a concretar las mejores prácticas en materia de gestión y organización de los recursos humanos, en un esquema de adecuada comunicación y participación, que aliente la creatividad, valores que necesariamente deberían quedar incorporados a la cultura de la corporación.

Aspectos a considerar

1. ¿Adopta medidas preventivas de enfermedades y accidentes?
2. ¿Brinda capacitación al personal?
3. ¿Otorga beneficios al personal? ¿De qué tipo?
4. ¿Estimula la participación del personal en tareas e iniciativas en beneficio de la comunidad?
5. ¿Establece directivas, códigos, espacios de discusión o talleres sobre temas de acoso sexual y psicológico?
6. ¿Tiene políticas que promuevan la diversidad? ¿Genera recompensas a gerencias que eligen mejores estrategias?
7. ¿Promueve el desarrollo de carreras?
8. ¿Posee un programa de recompensa en función a resultados?

Propuesta

- ✓ Mantenga un adecuado nivel de comunicación hacia los empleados, posibilitando la participación de éstos en la vida de la empresa. Canalice sus inquietudes e iniciativas haciéndolas explícitas. Genere comunicación de doble vía. Organice encuentros con empleados de diferentes áreas y rangos para generar espacios de reflexión sobre la tarea.
- ✓ Brinde ayudas y beneficios especiales y complementarios que tiendan a contribuir a mejorar la calidad de vida del empleado y de su grupo familiar: prestaciones médico-asistenciales complementarias, cuidados especiales por maternidad, etc.

- ✓ Brinde entrenamiento y capacitación a los empleados.
- ✓ Invite a los empleados a realizar acciones y trabajos en beneficio de la comunidad, liderando las iniciativas que se presenten. Estimule a los empleados a que preserven el necesario tiempo libre como para atender adecuadamente los vínculos sociales y familiares.
- ✓ Salarios e Incentivos: recompense con un mayor salario o ingreso el correcto desempeño (asistencia, puntualidad) de cada empleado o de objetivos trazados para el sector.
- ✓ Salud, descanso, esparcimiento: estimule las prácticas deportivas.
- ✓ Atienda las necesidades del grupo familiar del empleado, en lo que hace a:
 - Educación, vivienda, transporte del empleado y/o de sus hijos hacia centros educativos, etc.
 - Prestaciones médicas complementarias, medicamentos, etc.
- ✓ Erradique el trato discriminatorio y las actitudes de acoso, tanto verticales como horizontales.

Caso de éxito

Aon Risk Services Argentina

En Aon Risk Services Argentina una acción se inició como una inquietud social de parte del Comité Ejecutivo y Área de Recursos Humanos para su aniversario, fue más allá y terminó confirmando el diseño de un Programa de Responsabilidad Social Corporativa que hoy tiene identidad propia.

Para el 20 aniversario de la compañía a nivel mundial, los ejecutivos de Aon decidieron recrear su agradecimiento en parte a la sociedad que había cobijado estos años exitosos a nivel corporativo. Luego de analizar varias alternativas basándose en las necesidades clásicas (educación, salud y alimentación) se decidieron por la más precisa conceptualmente. En Aon desde siempre se valoró al personal como uno de los activos más importantes de la compañía. Asimismo se lo aprecia por su contribución a la compañía

como profesionales y, por tanto, como colegas. De allí que sus colaboradores son sus talentos inigualables.

Bajo el lema de "destinar tiempo y talento", la empresa se puso en contacto con la Fundación Banco de Alimentos. De esta forma, Aon Argentina motivó a los empleados a que, durante sus horas laborales (talento), destinaran parte de su horario de trabajo (tiempo) a clasificar productos. El comité puso al servicio del personal transporte que lo trasladara de ida y vuelta a las oficinas y así hacer más eficiente el lapso reservado para esta tarea.

Esta experiencia -que llevó desde el CEO Regional entre otras jerarquías hasta los diferentes niveles- tuvo importantes repercusiones a nivel organizacional, social y humano. Creció porque decidió en conjunto con sus integrantes ofrecer de forma periódica su ayuda, superando el festejo por el aniversario. En este sentido, conformó y desarrolló un equipo responsable de la coordinación de un Programa de Responsabilidad Social, liderado por RR.HH. De esta manera se articuló, entre otras acciones, el Voluntariado Corporativo que con el tiempo también ganó identidad: "Compromiso Asegurado". El "compromiso" de los colegas de Aon no sólo una vez y "asegurado" porque ahora esa actividad es parte frecuente del Programa y además la mantiene estrechamente relacionada al core business de la organización: seguros.

Esteban Carcavallo
Severgnini, Robiola, Grinberg & Larrechea

SEVERGNINI ROBIOLA GRINBERG & LARRECHEA
 ABOGADOS

Proveedores

Cuando decimos que la Responsabilidad Social Corporativa debe entenderse como una forma de gestión corporativa que se aplique transversalmente en toda la corporación y tenga en cuenta las participaciones de cada una de las partes interesadas, también estamos hablando de los proveedores. Ellos forman parte de la cadena de valor; en cada etapa del proceso productivo estamos trabajando con valores sociales, ambientales y económicos, es decir que los tres pilares de la Responsabilidad Social Corporativa se aplican en cada paso de la cadena.

En síntesis, lograr que los proveedores se involucren en la cadena de valor e incorporen aspectos de Responsabilidad Social Corporativa es la única forma de garantizar que el esfuerzo se propague y el objetivo último se logre: un futuro de sustentabilidad para todos.

Aspectos a considerar

1. ¿Qué servicios tienen tercerizados? ¿Tiene definidas políticas referidas a su cadena de valor?
2. ¿Conoce las políticas de contratación de personal de sus proveedores?
3. ¿Conoce las políticas medioambientales de sus proveedores?
4. ¿Conoce el código de conducta/valores de sus proveedores y su aplicación?
5. ¿Qué actitud toma ante el incumplimiento de normas legales/éticas de sus proveedores?
6. ¿Exige a su proveedor que haga lo mismo con sus proveedores?
7. ¿Involucra a sus proveedores en sus planes y programas internos y/o externos?
8. ¿Les comunica las acciones de RSC que realiza su corporación?
9. ¿Tiene un programa de desarrollo para proveedores?
10. ¿Involucra sus proveedores para lograr la mejora continua?
11. ¿Qué información de la empresa reciben sus proveedores?
12. ¿Cómo y a quienes se ha comunicado estos aspectos?

Propuesta

A la hora de elegir a sus proveedores tenga en cuenta la aplicación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa. Si esto eventualmente le ocasionara

un aumento en los costos, piense que el incumplimiento de políticas de RSC por parte de sus proveedores puede afectar negativamente a su empresa de varias maneras:

- ✓ puede tener consecuencias económicas ante eventuales faltas de entrega por problemas legales o incluso desabastecimiento por clausura
- ✓ puede tener consecuencias a nivel imagen, afectando su reputación
- ✓ puede generar conflictos con accionistas (son conocidos los casos en que malas conductas en RSC han afectado el valor de las acciones), entre otros.

Es importante que su corporación aplique políticas de RSC y que las comunique como ejemplo para sus proveedores, incitándolos a que las apliquen ellos también. De esta manera estará creando con sus proveedores una relación sustentable, de beneficio para ambas partes y para la sociedad toda.

Recuerde: las acciones de sus proveedores son también responsabilidad de su corporación.

Caso de éxito

BASF Argentina SA

En BASF se trabaja con un sistema de evaluación y calificación de proveedores. La calificación esta basada en el análisis de la capacidad de entrega de los productos y/o servicios requeridos considerando las normas de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente del grupo BASF, como así también las exigencias de su programa de Responsible Care.

La empresa comparte con sus proveedores información referida a la Estrategia de la compañía, Misión, Visión, Código de Conducta, Normas Internas, Requerimientos de Seguridad, Medio Ambiente, Nuevos Negocios; en todas estas comunicaciones se ven reflejados aspectos de RSC.

Se les envía una carta donde presenta sus políticas de Responsabilidad en Seguridad, Salud y Medio Ambiente, Trabajo infantil y trabajo en negro o compulsorio, Condiciones de Trabajo, Cooperación con las asociaciones que

representan a sus empleados, Discriminación y Corrupción, entre otros.

En caso de que BASF identifique que un proveedor no cumple normas legales y/o éticas, la empresa define que debe cortarse el vínculo comercial, y exige que su proveedor haga lo mismo con sus proveedores propios, manteniendo así la cadena de valor. Como ejemplo, para asegurar estos aspectos entre junio y diciembre de 2006 se visitaron aproximadamente 60 proveedores, se redactaron informes calificando a cada uno según política previamente establecida y se realizaron las sugerencias correspondientes para obtener mejores resultados. Además, durante la visita, se indagó la posibilidad de realizar políticas conjuntas que mejoren el clima de negocios para ambas partes bajo el compromiso de fomentar un desarrollo sustentable.

Natalia Zimmermann
Tüv Rheinland Argentina



Mercado: Consumidores y clientes

Incorporar un sistema de gestión basado en la RSC significa, entre otras cosas, establecer nuevas relaciones con los diferentes actores con los cuales opera o en los que impacta la empresa: es decir, empleados, clientes, proveedores, sindicatos, comunidad, Estado, inversores, etc.

Satisfacer las necesidades del cliente significa hoy mucho más que ofrecer productos o servicios de calidad a buen precio. La RSC nos remite a la fidelización basada en innovaciones como la comunicación de valores de la compañía, la protección del medio ambiente y la transparencia.

En otras palabras, la clave está en conservar y acrecentar el éxito económico a partir de la generación de nuevas ventajas competitivas como la formalización de programas que estimulen la creación de lazos de confianza, alianzas con la cadena de valor e identificación con la marca a través de los valores que transmite, incrementando de este modo la reputación de la empresa.

Apuntar al mercado con esta visión provocará en los consumidores y clientes una forma renovada de percibir productos y servicios. La sustentabilidad del negocio y la perdurabilidad de la marca en el mercado son los objetivos de largo plazo que plantea una empresa gestionada a través de estrategias de Responsabilidad Social.

La voluntariedad de la RSC permite hoy explotar la creatividad a la hora de generar vasos comunicantes y nuevos espacios de intercambio con quienes aportan a nuestra permanencia en el mercado.

Aspectos a considerar

1. ¿Tiene espacios de intercambio con clientes, consumidores o usuarios como una línea gratuita o página web?
2. ¿Realiza encuestas de satisfacción y emplea algún sistema de encuentro periódico con estos grupos de interés?
3. ¿Tiene un proceso de respuesta a los reclamos?
4. ¿En el rotulado de sus productos, genera mensajes que incluyan valores y criterios de RSE, como por ejemplo cuidado ambiental sobre el uso?

5. ¿Promueve y verifica que la publicidad se anude a valores y mensajes positivos?
6. ¿Promueve el uso de su producto con seguridad y responsabilidad, chequeando las interpretaciones de sus consumidores?
7. ¿Indica el correcto uso de sus productos y cómo evitar efectos negativos?
8. ¿Tiene un estándar ético referido a la venta de su producto/servicio?
9. ¿Genera alianzas y apoyo a causas o iniciativas sociales, donde se involucren directa o indirectamente los usuarios, clientes y consumidores?

Propuesta

- ✓ Estimular el diálogo con clientes, empleados y proveedores. En las alianzas se crean condiciones para el desarrollo y la transformación.
- ✓ Focalizarse y aprovechar las múltiples opciones que brinda la comunicación para acercarse al mercado, transmitiendo valores socialmente responsables.
- ✓ Establecer políticas y procesos transparentes para la atención oportuna de sugerencias o reclamos de consumidores y clientes ayudará a atraer nuevas oportunidades de negocios e ideas innovadoras.
- ✓ Cuando se logra motivar e incentivar a consumidores y clientes en el involucramiento directo con una firma, con su producto y con su filosofía, la gestión socialmente responsable está apuntando a nuevas fuentes de generación de valor.
- ✓ Proponer a los grupos de interés sumarse a proyectos sociales y ambientales estratégicos con el fin de generar nuevas capacidades y aumentar el impacto social positivo.
- ✓ Capacitar a los colaboradores en nuevas herramientas de gestión para la fidelización de clientes.

Caso de éxito

Fresenius Medical Care Argentina: Cosechando fortalezas

Nuestra misión es la atención de personas cuyos riñones ya no funcionan y para sobrevivir requieren diálisis por el resto de sus días. Son pacientes crónicos que, además, suelen tener efectos colaterales por otras afecciones. Un aspecto no tan conocido es que una muy elevada proporción de la población en diálisis es de bajos recursos económicos.

Nuestra incursión en el tema de la Responsabilidad Social se debió al impacto en esta población vulnerable del aumento en precios de alimentos por la devaluación en el año 2002. Fue en ese momento que tomamos la iniciativa - con la inspiración de Pro Huerta del INTA - de aportar bolsas de semillas para aquellos pacientes o parientes que pudieran cultivarlas y contribuir así al presupuesto familiar.

Hoy, seis años después, los pacientes huerteros ascienden a unos 4.000, abarcando prácticamente a la mitad de los pacientes de Fresenius Medical Care Argentina.

Más allá del objetivo inicial, que fue contribuir a la provisión de alimento, pudimos apreciar que participar en la huerta constituía una herramienta terapéutica de gran riqueza para la calidad de vida y posibilidades de rehabilitación integral de las personas en diálisis.

Gracias a esa primera experiencia de ejercicio de la responsabilidad social pudimos apreciar las potencialidades de nuestros pacientes y motorizar nuevas ideas, como la inclusión de actividad física y talleres de arteterapias durante las sesiones, enriqueciendo el foco de nuestra actividad terapéutica. Los testimonios son nuestra fuerza.

Cosechamos mucho más de lo que sembramos.

Teresa Castillo
Dellacasa & Castillo Consultores



Medio Ambiente

El actual deterioro ambiental deja en claro que es necesario tomar medidas tendientes a asegurar un desarrollo sustentable, es decir, un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.

Es de particular importancia desterrar la creencia existente en algunas empresas por la cual se asocia a la protección del medio ambiente con costos siderales, considerándola una tarea periférica y una desviación de las metas básicas corporativas.

La disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes no sólo puede reducir el impacto sobre el medio ambiente, sino que también puede resultar ventajosa para la corporación al reducir sus gastos energéticos y la eliminación de residuos, disminuyendo los insumos y gastos en remediar los daños al medio ambiente.

Distintas corporaciones han determinado que un menor consumo de materias primas puede redundar en un aumento de la rentabilidad y competitividad. En materia de medio ambiente, estas inversiones se consideran normalmente ventajosas para todas las partes, tanto para las corporaciones como para el entorno natural.

Todo tipo de corporaciones puede desarrollar buenas prácticas en materia medioambiental, ya sea a través de políticas de ahorro de energía, de disminución de insumos, reciclaje de papel y otros insumos, o a través del desarrollo de programas que favorezcan al medio ambiente.

Aspectos a considerar

1. ¿Posee un programa de reciclaje?
2. ¿Emplea sistemas de iluminación inteligente?
3. ¿Promueve el uso de otras tecnologías eficientes para reducir el consumo de energía?
4. ¿Posee dispositivos para economizar agua?
5. ¿Realiza regularmente una auditoría ambiental?
6. ¿Posee una política ecológica de compras?
7. En el momento de seleccionar a sus proveedores, ¿tiene en consideración

sus políticas ambientales?

8. ¿Tiene una política de prevención de la polución y de disposición de residuos?
9. ¿Consideró implementar acciones concretas que favorezcan al medio ambiente con la participación de personal de su organización, con el asesoramiento de ONG's especializadas en el tema?
10. ¿Promueve en sus empleados el uso de medios de transporte alternativos y consideró alentar el trabajo a distancia?

Propuesta

- ✓ Adopte políticas de reciclaje y ahorro de energía.
- ✓ Procure hacer funcionar la maquinaria, las instalaciones y los sistemas de producción, aspirando a la máxima eficiencia.
- ✓ Desarrolle proyectos concretos para la preservación del medio ambiente involucrando al personal de su organización.
- ✓ Reduzca las emisiones, simplificando las técnicas de producción y disminuyendo el número de fases que intervienen en un proceso.
- ✓ Reduzca las emisiones, manteniendo los agentes contaminantes dentro del proceso de producción y luego reutilizándolos en el mismo proceso o en otros.

Caso de éxito

Sudamfos

SUDAMFOS es una industria que desarrolla, produce y comercializa insumos químicos tales como ácido fosfórico y fosfatos para una amplia variedad de industrias, especialmente aditivos alimentarios.

Durante el año 2007 la empresa consideró necesario disminuir los residuos generados, categorizados como residuos domiciliarios. Para ello Sudamfos firmó un convenio con el CEAMSE y desde mayo de aquel año forma parte del "Programa de Compromiso Empresario con el Reciclaje".

Este programa socio-ambiental consiste en incorporar la separación, clasificación y reciclaje a las prácticas de disposición final de residuos sólidos urbanos. De esta manera se logra reducir la fracción a disponer en el CEAMSE y brindar la posibilidad de un trabajo mas formal para las personas que forman parte de este programa.

El compromiso asumido por SUDAMFOS implicó capacitar al personal para luego comenzar a realizar la separación de residuos reciclables (nylon, streech, cartón, bolsas de papel kraft, plástico y vidrio), para lo cual se distribuyeron canastos identificados para tal fin en todo el predio de la planta. Periódicamente, operarios capacitados retiran los canastos llenos con material para reciclar, los reemplazan por canastos vacíos y almacenan los residuos en un depósito acondicionado para tal fin. Una vez por semana el CEAMSE retira de Sudamfos los residuos para reciclar y traslada los mismos a las Plantas Sociales donde son procesados para su posterior reciclado.

La implementación de este programa denominado "Programa de Compromiso Empresario con el Reciclaje" produjo una reducción del 25 % respecto del total de los residuos domiciliarios generados y depositados en el CEAMSE, con el consiguiente beneficio económico.

Esta importante mejora se logró mediante una adecuación en nuestra gestión de residuos contribuyendo a la generación de materia prima para que las Plantas Sociales puedan trabajar.

Ignacio Werner
Brons & Salas

BRONS & SALAS
ABOGADOS

Estado y Sociedad

En el escenario social actual, las preguntas siempre presentes son qué hacer para mejorar los niveles de vida de las personas y cómo mejorar la ciudadanía y la democracia sin perder de vista el desarrollo de las organizaciones. Una de las respuestas posibles a estos problemas es el trabajo conjunto con todos los actores de la cadena de valor, entre ellos, el Estado. Él solo no es quien se ocupa de la formulación y ejecución de políticas públicas, sino que también participan empresas y organizaciones de la sociedad civil.

La Responsabilidad Social Corporativa incluye la cooperación entre el Estado, las organizaciones, los agentes del mercado y la ciudadanía. Esta cooperación puede realizarse a nivel local o nacional y participan también en este modelo formas de autorregulación social en las que los actores privados cumplen funciones que son de interés público.

Podemos decir que la posibilidad de un desarrollo profundo de la RSC depende del compromiso, reflexión, diálogo y cooperación de los diferentes actores.

El trabajo comprende varios temas diferentes que van desde nuestra posición frente a la corrupción, las políticas públicas, la competencia desleal y el cumplimiento normativo principal, hasta el trabajo mancomunado en temas de inversión social.

Aspectos a considerar

1. ¿Evita políticas anticompetitivas y/o monopólicas? ¿Cuál es el porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción?
2. ¿Toma medidas en respuesta a incidentes de corrupción?
3. Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopólicas y contra la libre competencia y sus resultados.
4. ¿Tiene una participación activa tanto en el desarrollo nacional, provincial y local por igual?
5. ¿Promueve vínculos con las organizaciones no gubernamentales (ONG's), estado y sindicatos?
6. ¿Conoce a los representantes del Estado de su comunidad? ¿Tiene vínculos con ellos?
7. ¿Se interiorizó sobre los diferentes programas que lleva adelante el Estado, para poder participar desde su rol?

Propuesta

- ✓ Evalúe el porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.
- ✓ Conozca e infórmese sobre las iniciativas y los espacios que el Estado ofrece en temas de RSC.
- ✓ Participe de actividades de gestión conjunta entre los actores de su comunidad local.
- ✓ Mantenga contacto con los organismos del Estado que sean de mayor interés para su comunidad y para la gestión de su organización.
- ✓ Optimice los recursos y la estructura que un Estado puede ofrecerle para desarrollar alguna actividad en su región.

Caso de éxito

Volkswagen Argentina: Certificación de Competencias

Para producir el Surán en el Centro Industrial Pacheco, se puso en marcha un proceso de selección, diseñado a partir de un acuerdo firmado entre Volkswagen Argentina, el SMATA y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Basado en un período de capacitación y entrenamiento de seis meses denominado "Proceso de certificación de competencias en la industria automotriz", el programa combina capacitación teórica en aula en la línea de producción, y entrenamiento práctico en la tarea, con el objetivo de certificar las habilidades y calificaciones laborales de todos los postulantes.

Cabe destacar que el 93% del grupo de personas seleccionadas, forma actualmente parte del plantel de la compañía. En tanto el porcentaje restante ha sido presentado a la cadena de valor, con sus respectivos certificados de competencias.

A través de este programa, 380 personas, entre ellas las primeras 48 mujeres que ingresaron a la línea de producción, han tenido la oportunidad de acceder a un empleo digno; gracias al compromiso asumido por la empresa, el sindicato y el Estado.

Comunicación

Para que las acciones de una corporación tengan impacto sobre sus públicos necesariamente deben ser comunicadas de modo eficiente. Cualquier acción de RSC que no se da a conocer al entorno de la institución se convierte en una oportunidad perdida para ganar buena imagen y reputación.

Es fundamental, entonces, cumplir también con los estándares de RSC en el proceso comunicativo. La utilización de los medios (desde el boca a boca hasta una campaña masiva) y el mensaje a transmitir deben ser precisos, veraces y coherentes con el accionar de la corporación. Si esto no se diera, se estaría cayendo en la definición de comunicación engañosa, entendiéndose esta por toda comunicación en la que el mensaje que transmite la institución puede dar lugar a un error o engaño en el receptor.

Está claro que, además de cumplir con estándares éticos, la comunicación de la gestión basada en RSC es un refuerzo estratégico de los indicadores de imagen y marca que ninguna corporación debería dejar de capitalizar. La percepción de la marca, una vez instalada en la mente del consumidor, tiene gran poder para quedarse. Asimismo, la fuerza de esta fijación dependerá de las reiteradas impresiones que perciba en cada contacto. A su vez, la contradicción entre lo dicho y lo hecho genera pérdida de la imagen ganada y, por consiguiente, disminuye la capacidad diferenciadora de la marca/imagen.

Toda estrategia de comunicación tiene que definir claramente a sus públicos, formular las declaraciones en la forma en que cada público mejor la entienda y, aún más importante, con el modo que genere mayor identificación entre las partes.

La fijación de marca e imagen, positiva o negativa, guía las elecciones de los consumidores en los momentos de decisión de compra o adquisición y es, muchas veces, el único factor diferencial entre las empresas y sus productos o servicios.

Los mensajes deben diseñarse estableciendo sus efectos deseados y los indicadores medibles que estos pudieran generar. Finalmente, deben contrastarse con las definiciones de RSC y de comunicación engañosa. De esta forma, se establece un sistema de control previo a la emisión, necesario

para sostener la coherencia en la implementación de la filosofía de gestión. Para evaluar si su corporación está comunicando en forma responsable debería evaluar, entre otras cosas, los siguientes ítems :

- ✓ Comprométase solo con aquello que puede cumplir.
- ✓ Utilice en sus comunicaciones términos respetuosos cuando se dirige a sus clientes, colaboradores, proveedores o a la comunidad en general.
- ✓ Si está extractando información de alguna otra fuente, haga mención a la misma y, en caso de que requiera permiso para utilizarla, solicítelo de manera formal.
- ✓ Revise que todas las declaraciones que haga en sus comunicaciones sean acordes a la realidad.
- ✓ Verifique que sus dichos no generen malos entendidos ni lleven a confusión respecto de sus intenciones.
- ✓ No utilice términos que puedan entenderse como discriminatorios.
- ✓ Adecue su mensaje al espacio geográfico al que va dirigido. Recuerde que tanto la legislación como algunas palabras difieren en su interpretación y/o sentido según el país o la zona del país en que son usados.
- ✓ Recuerde que, en lo que a comunicación refiere, la comprensión no es lineal. Esté preparado para recibir preguntas y pedidos de aclaración. Enténdalos como interés por parte de quien recibió el mensaje.
- ✓ Publique siempre alguna forma por la cual los receptores del mensaje puedan responder, hacer comentarios, criticar, felicitar, etc.
- ✓ Una vez emitido el mensaje, debe recordarse que los efectos de cualquier comunicación son inherentes a cada persona y, por eso, no hay mejor elemento de evaluación que la encuesta o entrevista personal, haciendo especial foco en los efectos e indicadores planteados en la etapa de construcción del mensaje.

Conclusión

A lo largo de estos capítulos hemos introducido los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa, sus aplicaciones y los beneficios más importantes que se pueden obtener con la implementación de programas de éste tipo.

Más allá de los beneficios que traerá para el medio ambiente y la sociedad, el desarrollo de un programa sustentable de RSC presentará oportunidades a la organización de obtener ventajas claves en ámbitos de Imagen (Posicionamiento de la organización como socialmente responsable), Impositivos (desgravación en función a montos de facturación), Promocionales (relacionados con acceso a créditos y programas especiales en caso de presentar voluntariamente el Balance de Responsabilidad Social y Ambiental).

Es importante destacar que las actividades de RSC pueden ser llevadas a cabo en todo tipo de organizaciones, se puede comenzar por acciones pequeñas, fáciles de implementar y monitorear.

La planificación de la gestión de RSC es un proceso cíclico que puede sintetizarse en etapas que suelen ir de lo más abstracto a lo más particular. Estas etapas operan en el marco de la estrategia social básica de la organización para el largo plazo, lo cual le dará el marco de sustentabilidad, clave de cualquier estrategia de RSC. Las etapas más destacadas son:

- ✓ **Compromiso:** decisión estratégica, donde la alta dirección debe determinar el contenido y alcance del compromiso social y ambiental de la organización, siendo ésta tarea la primera que debe realizarse y sobre la que se construyen las prácticas y estrategias de la organización responsable.
- ✓ **Implementación:** soporte organizativo que asegure que se llevan a cabo las tareas planificadas y se cumplen los objetivos fijados.
- ✓ **Verificación:** implica un proceso de comprobación (auditoría) e implementación de sistema de información.
- ✓ **Revisión y Mejora:** la revisión es el principal mecanismo de

retroalimentación y actualización del sistema. En esta etapa se deben evaluar oportunidades de mejora y necesidades de efectuar cambios en cualquiera de los elementos del sistema (política, objetivos, cultura, etc).

Los programas que hemos analizado a lo largo de esta guía se comprometen con el cumplimiento de una responsabilidad que va más allá de las obligaciones legales y que sienten como exigible a pesar de asumirla de manera voluntaria. No es fácil cumplir con los principios básicos de esta responsabilidad exigible. Pero para las organizaciones socialmente responsables el peor de los riesgos es no arriesgarse.

La RSC entraña la voluntad y la capacidad de trascender los propios límites organizacionales para generar modificaciones en el contexto que tiendan a que nuestro mundo sea equitativo y solidario. En tanto ocurra exactamente lo contrario, esta sociedad está amenazada de extinción y estas organizaciones en las que hoy trabajamos han de sucumbir con ella.

Mariela Virardi
Puente Hnos.



En caso de querer más información le recomendamos el siguiente material:

Libros

- Alianza de Cámaras Binacionales de Alemania en el Mercosur. Corporate Social Responsibility, CSR Mercosur. Sao Paulo, 2006.
- Aguerrondo, I. Escuela, fracaso y pobreza: cómo salir del círculo vicioso. OEA, Washington, 1993.
- Bagley, Constante - The Ethical Leader's Decision Tree - Harvard Business Review, 2003.
- Banco Mundial. Equidad y Desarrollo: Informe de Desarrollo Mundial 2006. Banco Mundial, 2005.
- Barbeito, A. y Lo Vuolo R. La modernización excluyente. UNICEF, CIEPP, Losada, Buenos Aires, 1992.
- Bauman, Z. Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2005.
- Benberiste. El Alcance del Concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los Organismos Internacionales Promotores del Tema - Programa Doctoral in Management Sciences. ESEADE, 2002.
- Cámara Argentina de Comercio. Publicación 1º Jornada Institucional de Responsabilidad Social Empresaria. Buenos Aires, 2004.
- Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana. Asociaciones Argentinas de Lengua Alemana - Un aporte a la Responsabilidad Social. Buenos Aires, 2007.
- Comisión de las Comunidades Europeas - Comunicación de la Comisión relativa a Responsabilidad Social de las Empresas. Bruselas, 2002.
- Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense - World Business Council for Sustainable Development - 2000

- Diaz, Alberto. Bio... ¿Qué?. Biotecnología, el futuro llegó hace rato. Siglo XXI editores. Argentina, 2005.
- Epstein, Marc y Birchard, Hill. La Empresa Honesta. Paidos Empresa. España, 2001
- Feole, Héctor. De qué hablamos cuando hablamos de Responsabilidad Social Empresaria. Boletín IARSE N° 5. Córdoba. Argentina.
- García, Oscar. La pasión de seguir. Ediciones Seguir Creciendo, 2004
- Gómez Serra, Miquel. Evaluación de los servicios sociales. Editorial Gedisa. Barcelona, 2004
- Gonzalez Bombal, Inés. Respuestas de la Sociedad Civil a la Emergencia Social. CEDES. Buenos Aires, 2003
- Grupo Minetti y IARSE. Responsabilidad Social Empresaria. Caso Inversión Social Privada, 2004
- Hawkins, D. Corporate Social Responsibility. Editorial Palgrave Macmillan, 2006.
- Klisberg, Bernardo. La agenda Ética pendiente de América Latina. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 2005
- Klisberg, Bernardo. Más ética mas desarrollo. Temas Grupo Editorial, 2004
- La Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (CMDS) - Johannesburgo - Sudáfrica - 2002
- Libro Verde - Comisión de las Comunidades Europeas - Bruselas - 2001
- Mackenzie, C y Sullivan, R. Responsible Investment. Editorial Greenleaf Publishing, 2006.
- Marsal, Pablo. ¿Cómo se Financian las ONG Argentinas?. Editorial Biblos. Buenos Aires, 2005

- Morrós Ribera, Jordi; Vidal Martínez, Isabel. Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Fundación Confemetal
- Osorio, Miguel. Empresa y ética: la responsabilidad social corporativa. Voz de Papel
- Roitner, Mario M. La razón social de las empresas. Buenos Aires: Cedes, 1996.
- Salvia, A. y Tami, F. Barómetro de la Deuda Social Argentina. Número 1. Informe Las grandes desigualdades, 2004
- Salvia, A. y Tami, F. Barómetro de la Deuda Social Argentina. Número 2. Las desigualdades persistentes, 2005
- Schvarstein, Leonardo - La Inteligencia Social de las Organizaciones. Editorial Paidós. Buenos Aires, 2003
- Teixidó, S y Chavarri, R. La Acción Filantrópica como un elemento de la Responsabilidad Social: El Caso Chileno. Ediciones Prehumana. Chile, 2000.
- Villagra García, Nuria. La comunicación de la responsabilidad social corporativa. Editorial Universidad Pontificia de Comillas.

Sitios Web

- www.accountability.org.uk
AA1000 Series - Institute of Social and Ethical Accountability -12/11/2002
- www.cedis.org.pa
Alvarez, Marcela - El Verdadero Éxito de las Empresas - Centro Empresarial de Inversión Social - 19/11/2002
- www.ethicalperformance.com
Auckland, Ian - Responsibility has its limits - Ethical Performance - - 3/12/2002
- www.eurosif.org
Sustainable and Responsible Investments Legislation -Eurosif - 2002

- www.dellacasacastillo.com
Castillo, T y Dellacasa - Diálogo y Compromiso de acción con los stakeholders. Mayo 2006
-Ídem. La ética crece de la mano de organismos iberoamericanos y se proyecta desde la empresa al mundo entero. III Conferencia de responsabilidad social empresaria (RSE) Santiago de Chile, Septiembre 2005.
-Ídem. Panorama actual de la Responsabilidad Social Empresaria - RSE-marzo 2006
-Ídem. Las leyes existentes... hagámoslas cumplir. Mayo/Junio 2006
-Ídem. Negocios responsables, empresas sustentables. Julio de 2006
-Ídem. Nuevo modelo de hacer negocios sustentables - RSE - Enero 30/06
- www.bitc.org.uk -2003
Corporate Responsibility Index - Business in the Community - 2003
- www.csreurope.org
Corporate Social Responsibility in the Global Economy - CSR Europe - - 7/02/2003
- www.ethos.org.br
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresaria 2002
- www.unglobalcompact.org Global Compact - United Nations - 2/12/2002
- www.comunidar.org.ar
Informe sobre Responsabilidad Social Empresaria. Naciones Unidas - 4/03/2003
- www.globalreporting.org
Nussbaum, M. y Sen, A The Global Reporting Initiative (GRI) - La calidad de vida. FCE, Mexico. 2001
- www.oecd.org
Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales - OCDE - 2000
- www.worldbank.org
The Triple Bottom Line Reporting - WorldBank - 12/03/2003

- www.wbcsd.ch
World Business Council on Sustainable Development y World Resources Institute. Protocolo de Gases Efecto Invernadero. Estándar Corporativo de Contabilidad y Report 1998

Modelos de gestión de calidad

- www.efgm.org
- www.asg.org

Directrices

- www.amnesty.org.uk/library/books3.shtml#1
- www.transparency.org/knowl_intro.html
- www.globalreporting.org/
- <http://www.accountability.org.uk/aa1000/>

Redes empresariales de aprendizaje

- www.wbcsd.org
- www.iblf.org
- www.bsr.org/index.cfm
- www.chemicalguide.com
- www.uneptie.org/pc/cp/
- www.undp.org/mdg/

- ACCION www.accionenrse.cl
- ACDE www.acde.org.ar
- ALIANZAS www.alianzas.org
- AMCHAM www.amcham.com.ar
- AVINA www.avina.net
- BID www.iadb.org
- CÁMARA ARGENTINO-ALEMANA www.cadicaa.com.ar
- CEADS www.ceads.org.ar

- CEDICE www.cedice.org.ve
- CEMEFI www.cemefi.org
- COMPAS www.compas.org.ar
- COMUNICARSE www.comunicarseweb.com.ar
- CON FINES SOCIALES www.confinesociales.org
- DERES www.deres.org.uy
- EL OTRO www.compromiso.org
- FORO DEL SECTOR SOCIAL www.forodelsectorsocial.org
- FORO ECUMÉNICO www.foroecumenico.com.ar
- FUNDACIÓN DEL TUCUMÁN www.fundaciondeltucuman.org.ar
- FUNDEMAS www.fundemas.org
- GADIS www.gadis.org.ar/index.asp
- GDF www.gdf.org.ar
- GRI www.globalreporting.org
- IARSE www.iarse.org
- IDEA www.ideared.org
- IDEALISTAS www.idealistas.org
- IESC www.instituto.ws/iesc
- IESE insight.iese.edu/es

Recomendaciones

- INTERRUPCIÓN www.interrupcion.net
- PERIODISMO SOCIAL www.periodismosocial.org.ar
- PERU www.peru2021.org
- PNUD PACTO GLOBAL www.unglobalcompact.org
- PROHUMANA www.prohumana.cl
- RISOLIDARIA www.risolidaria.org.ar
- TERCER SECTOR www.tercersector.org.ar
- VALOS www.valos.org.ar
- WORLD CSR www.worldcsr.com

Notas

Notas
