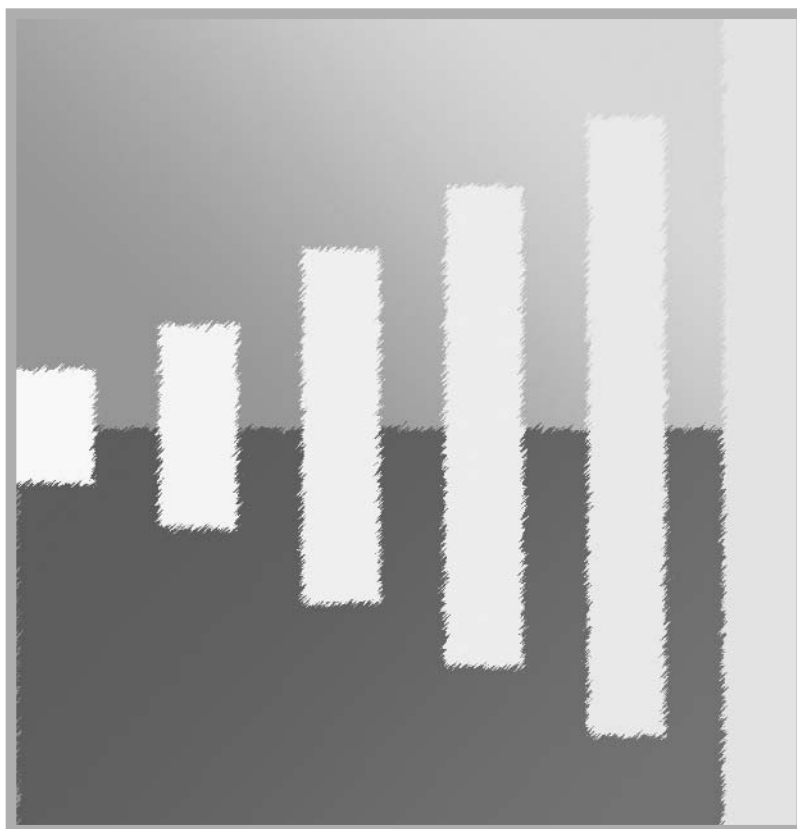


Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial



Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial

Es una publicación del Instituto Ethos, la Fundación EMPRENDER y REDES, distribución gratuita para profesionales en periodismo. Basado en un estudio publicado originalmente en 2002, por la International Financial Corporation (IFC), Sustainability e Instituto Ethos, como Developing -The Bussines Case for Sustainability in externing Markets-. (www.sustainability.com/developing-value, y www.worldbank.org/publications).

Reproducción autorizada por el Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Esta publicación fue originalmente desarrollada por el Rede Ethos de Jornalistas. Para más informaciones ingrese a: www.ethos.org.br

Traducción al idioma español

Diana de Bareiro

Financiamiento

W.K. Kellogg

Revisión

Alvaro Bazán Auza

Pablo Pizarro Guzmán

Edición electrónica

Hugo Amicone (arte&comunicación)

Realización original

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidade Social

Rúa Francisco Leitao, 469 – 14 andar – Conj. 1407

05414 - 020 – São Paulo – SP

Tel.: (11) 3897 – 2400

Fax.: (11) 3897 – 2424

Visite: www.ethos.org.br

Texto

Fernando Pachi y Nelmara Arbex

Revisión de 3ra Edición

Fernando Pachi (UniEthos), Márcia Melo y Patricia Saito (Red Ethos de Jornalistas)

Colaboradores del Instituto Ethos

Cristina Spera, Fernanda Ribas, Inês Berloff, Leandro de Freitas, Leno F.

Silva, Tábata Villares y Karinna B. Forlenza

Revisión Ortográfica de la 4ta. Edición

Márcia Melo

Producción gráfica original

Waldemar Zaidler, William Haruo (Planeta Terra Design)

Impresión

División Imprenta El Deber

Tiraje: 1000 ejemplares (1era Edición)

Santa Cruz de la Sierra, enero 2006

Permitida la reproducción de la publicación, siempre y cuando cite la fuente, previa autorización por escrito del Instituto Ethos.

Fundación EMPRENDER

La Madrid Nº 472

(591) – 4 – 66 – 38623

e-mail: emprender@cosett.com.bo

LA FUNDACION EMPRENDER

La Fundación EMPRENDER fue creada en diciembre del año 2002 en la ciudad de Tarija.

La misión de la Fundación señala “trabajar con la juventud y el sector productivo para promover el espíritu emprendedor y la empresa socialmente responsable, y así contribuir a la construcción de lo público como aquello que transforma y dignifica a todos por igual”.

La Visión de EMPRENDER manifiesta que debe “ser parte activa de una comunidad donde los emprendedores y las empresas son pilares fundamentales en la formación de lo colectivo y el desarrollo sostenible”.

Para hacer posible la Misión y aportar a construir la Visión, se definieron tres programas de trabajo: la Responsabilidad Social Empresarial RSE, el Emprendedurismo y la Competitividad Regional, cada línea estratégica cuenta con una red de acción ligado a diversas organizaciones públicas y privadas de alcance nacional e internacional.

Sobre la Responsabilidad Social Empresarial RSE se desarrolla el proyecto “Alianza RSE” compuesto por cuatro ejes de acción definidos en gestión de la información, del conocimiento, prácticas empresariales y comunicación.

Para ello, La Fundación EMPRENDER identificó como su público objetivo, con las cuales interactúa y se retroalimenta, a las empresas privadas, universidades y medios de información.

Para la Fundación EMPRENDER los medios masivos son instrumentos valiosos porque son responsables de transmitir a la comunidad valores, creencias y actitudes que coadyuvan a conformar un tejido social fortalecido.

En tal sentido, se organizó el coloquio Medios y la Responsabilidad Social donde participaron prestigiosos periodistas y analistas que reflexionaron sobre el rol de los medios en la actual coyuntura política del país.

Asimismo, se lleva a cabo el proyecto de monitoreo de medios denominado La Responsabilidad Social Empresarial en los Medios Iberoamericanos impulsado por la Agencia de Noticias por los Derechos de la Infancia ANDI, el Instituto Ethos y su red de periodistas del Brasil, con el patrocinio de la Fundación AVINA.

El siguiente desafío propuesto por el Consejo Boliviano de la Responsabilidad Social Empresarial COBORSE y su brazo técnico la Fundación EMPRENDER será la creación de la red de periodistas en responsabilidad social empresarial.

Los manuales, pretenden ser un instrumento de trabajo para los periodistas para profundizar en el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial RSE. Los manuales fueron elaborados originalmente por el Instituto Ethos del Brasil, y su red de periodistas, que autorizaron la publicación al idioma español a la Fundación EMPRENDER de Bolivia y a la Red de Empresas para el Desarrollo Sustentable REDES del Paraguay.

La Fundación EMPRENDER agradece el financiamiento de W.K Kellogg por hacer posible éste proyecto.

Introducción

Los Indicadores ETHOS son una herramienta que, además de homogeneizar los conceptos de responsabilidad social, ofrecen una lista de aspectos a ser verificados por la empresa, para el caso que ella está interesada en hacer un autodiagnóstico de sus prácticas. Así, los Indicadores ETHOS cumplen un papel fundamental al colocar claramente para todos los públicos que los utilizan, dentro y fuera de las empresas, los aspectos que hacen parte de una gestión socialmente responsable, permitiendo una auto evaluación para las empresas interesadas y también la posibilidad de desarrollo de un método de verificación crítica y constructiva.

La estructura de esta publicación intenta responder de forma general las siguientes preguntas:

- ¿Cómo diferenciar casos de responsabilidad social de las empresas de otros conceptos tales como filantropía o participación con la comunidad?
- ¿Cuáles son los aspectos fundamentales que caracterizan una empresa socialmente responsable?
- ¿Qué beneficios trae la responsabilidad social para las empresas?
- ¿Cómo usar los Indicadores ETHOS para avalar el compromiso de una empresa con la responsabilidad social?

1

RSE Vs. FILANTROPIA / ACCIÓN SOCIAL

Responsabilidad Social Empresarial (RSE), según el concepto adoptado por una serie de instituciones, tales como Business for Social Responsibility (BSR), Corporate Social Responsibility (CSR-Europe), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social, International Finance Corporation (IFC), Sustainability Institute, Institute of Social and Ethical Accountability, organizaciones para el desarrollo sustentable etc., es definida por la relación que la empresa establece con todas sus partes interesadas (stakeholders) en el corto, mediano y largo plazo. Los públicos relacionados con la empresa envuelven a numerosas organizaciones de interés civil / social / ambiental, además de los públicos usualmente reconocidos por los gestores de la empresa como ser: público interno, accionistas y consumidores / clientes.

A rigor, el número y los tipos de público de la empresa deben ser analizados y definidos según el contexto en que la empresa actúa y conforme a su proyecto de futuro. Para facilitar y generalizar el concepto, se organiza la RSE en siete tópicos a ser explorados:

- a) Valores, transparencia y gobernanza.
- b) Público interno.
- c) Medio ambiente.
- d) Proveedores.
- e) Consumidores / clientes.
- f) Comunidad.
- g) Gobierno y Sociedad.

Ésta es la estructura de contenido de los Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial (versión 2004).

La RSE abarca temas que van desde Códigos de Ética, prácticas de buena gobernanza corporativa, compromisos públicos asumidos por la empresa, gestión y prevención de riesgos, hasta mecanismos anticorrupción, diversidad, apoyo a las mujeres y grupos minoritarios, así como la extensión de estos compromisos a toda la cadena productiva que tiene relación con los proveedores.

La relación y los proyectos con la comunidad o los buenos actos para el público interno constituyen apenas un capítulo - fundamental y estratégico - por el que pasa la RSE.

Aquí podemos establecer claramente la diferencia entre hablar de RSE y filantropía / acción social / ciudadanía corporativa, cuyo foco son los proyectos para la comunidad en general y algunas veces con iniciativas entre el público interno. Esa es la primera distinción que un periodista debe ser capaz de hacer. Las acciones sociales de una empresa sólo pueden ser consideradas RSE si hicieran parte de una serie de otras iniciativas que aborden todos los aspectos citados anteriormente (y detallados en los *Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial*)

**La RSE va más allá de lo que la empresa
debe hacer por obligación legal.
Cumplir la ley no hace a una empresa
ser socialmente responsable.**

2 ASPECTOS QUE CARACTERIZAN UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

Es posible establecer algunas características que evidencian una gestión socialmente responsable.

- a) **Transparencia:** divulgando informaciones, decisiones e intenciones de manera clara y accesible a todos los públicos que se relacionan con ella.
- b) **Establecimiento de compromisos públicos:** asumiendo públicamente los compromisos que la empresa tiene, sean éstos relacionados a su público interno, al futuro, a la atención a los recursos naturales, la promoción de la diversidad.
- c) **Relacionamiento con instituciones que representan intereses variados:** procurando contacto y dialogo con organizaciones y especialistas que colaboren con la empresa para lidiar con sus dilemas.
- d) **Capacidad para atraer y mantener talentos:** presentándose como una alternativa profesional que pueda también atender a los intereses como ciudadano del profesional.
- e) **Alto grado de motivación y compromiso de los colaboradores:** envolviendo a todos los colaboradores internos y proveedores con la gestión de la responsabilidad social, demostrando coherencia en sus compromisos
- f) **Capacidad de lidiar con situaciones de conflictos:** demostrando disposición para la investigación y el dialogo, desarrollando procesos que prevengan situaciones de riesgo, profundizando el contacto con redes organizacionales y formadores de opinión, usando la transparencia en estas relaciones.
- g) **Establecimiento de metas de corto y largo plazo:** introduciendo realmente aspectos de responsabilidad social en la gestión de la empresa, con todas las características que otros indicadores de performance tienen.

h) Envolviendo a la dirección de la empresa: comprobando claramente el entendimiento estratégico que tienen estas cuestiones. En general, la empresa tiene uno o más colaboradores que dedican su tiempo a cuestiones de responsabilidad social.

Sería posible continuar esta lista, pero creemos que todos esos puntos están presentes en las empresas que vienen tratando la RSE en sus gestiones. Estas características pueden estar bien claras y bien definidas o, si es posible, que existan evidencias de que la empresa quiera desarrollarla.

Al recibir informaciones sobre Responsabilidad Social

Iniciativas para la preservación ambiental, donaciones a la comunidad y otros temas afines que revelan una preocupación de la empresa en ampliar su actuación en la sociedad son constantemente divulgadas, como la ética, relaciones con proveedores, con el gobierno. Buena parte de las informaciones sobre esos temas sólo es obtenida por medio de entrevistas con representantes de la empresa. Por tanto:

- Trate de ir más allá de las informaciones contadas en el material institucional;
- Pregunte cuáles fueron los motivos por los que la empresa adoptó acciones de responsabilidad social.
- Busque en el sitio web de la empresa datos que promuevan su política.
- Levante el máximo de informaciones cuantitativas.
- No olvide preguntar si las acciones hacen parte de un planeamiento estratégico de largo plazo y con revisiones periódicas.
- Procure siempre saber cuál es el nivel de dialogo que la empresa mantiene con sus públicos.
- Compruebe los criterios de inversión y de evaluación de resultados

3 BENEFICIOS QUE LA RSE TRAE PARA LA EMPRESA

a) Disminución de conflictos

Principios y valores ayudan a la empresa a desenvolver relaciones sólidas con sus públicos, en base al diálogo. Procesos legales que provocan aumento de costos y desgaste institucional que avalan directamente los negocios pueden ser reducidos. Además de esto, la claridad en los valores y principios aseguran el cumplimiento y negociaciones de intereses.

b) Valorización de la imagen institucional y de la marca

Prácticas de Responsabilidad Social agregan valor a los negocios de la empresa, que puede pesar para las estrategias de sus negocios.

c) Mayor lealtad al consumidor

Los consumidores admiran a las empresas que valorizan a sus funcionarios, desenvuelven proyectos sociales, se preocupan por el medio ambiente y se oponen a la corrupción. La Responsabilidad Social es un factor de fidelidad al consumidor. Desde el 2000, el Instituto ETHOS acompaña, por medio de investigaciones, la percepción del consumidor brasileiro sobre responsabilidad social. Los datos muestran a un consumidor preocupado en factores tales como la ética y comportamiento con los funcionarios y se halla dispuesto a premiar a aquellas empresas que adoptan un comportamiento socialmente responsable.

d) Mayor capacidad para obtener y mantener talentos

Los funcionarios se sienten motivados con prácticas de gestión socialmente responsables claramente definidas. Gustan de hacer parte de organizaciones que respetan al individuo e invierten en su capacitación. La responsabilidad social trae para la empresa talentos y, al mismo tiempo, hace que el funcionario se sienta estimulado a mantenerse en el empleo.

e) Flexibilidad y capacidad de adaptación

Empresas capaces de incluir la responsabilidad social en su estrategia de negocios están abiertas a las demandas de la sociedad, pudiendo adaptarse a ellas más fácilmente, inclusive creando productos y servicios que atiendan las nuevas expectativas.

f) Sustentabilidad del negocio en el largo plazo

La perennidad de la empresa es también una preocupación de los inversores. Prácticas socialmente responsables disminuyen los riesgos de la empresa y permiten su control, reduciendo el riesgo del negocio como un todo. Una prueba que los criterios socio ambientales vienen ganando importancia en la evaluación de los riesgos de las corporaciones es el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), creado en 1999 y formado actualmente por más de 300 empresas de 24 países. Para componer el índice, usado en el mercado de acciones, son acompañados 18 criterios que miden la performance económica, ambiental y social de las empresas y cómo ellas lo administran en la búsqueda de la sobrevivencia de los negocios en el largo plazo. Inversores que necesitan garantizar la rentabilidad de sus acciones en el futuro se valen del DJSI para direccionar recursos de fondos (www.sustainability-index.com)

g) Acceso a mercados

El respeto a cláusulas sociales, como el combate a la discriminación y las ambientales como el control de la polución, permite a la empresa operar en países o regiones que adoptan padrones rígidos de conducta en esos campos.

h) Acceso a capitales

Al garantizar el control de los riesgos sociales y ambientales, la empresa puede conseguir crédito y financiamientos para proyectos en instituciones que hacen tales exigencias.

Dow Jones Sustainability Indexes

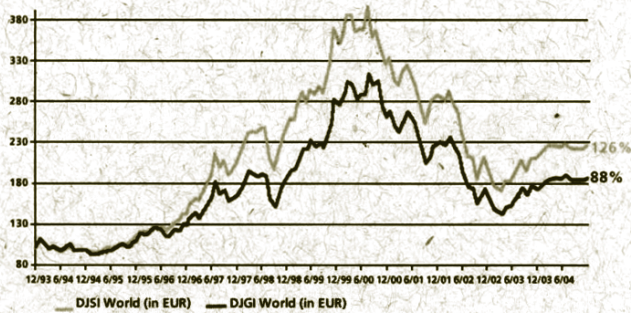
A cooperation of Dow Jones Indexes, STOXXS Ltd. and SAM Group

DJSI Performance and Risk

DJSI World - Euro Performance and Risk (I)

December 1993 - November 2004, Euro, Total Return Index

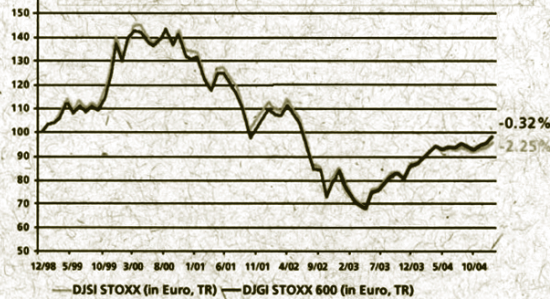
DJSI World / DJGI World:
 Correlation: 0.9661 Tracking Error: 4.58%
 DJSI Volatility: 17.68% DJGI Volatility: 16.72%



DJSI STOXX - Euro Performance and Risk (I)

December 1998 - November 2004, EUR, Total Return Index

DJSI STOXX / DJ STOXX 600:
 Correlation: 0.9893 Tracking Error: 2.69%
 DJSI STOXX Volatility: 18.05% DJ STOXX 600 Volatility: 17.31%



Acciones de empresas seleccionadas por el Dow Jones Sustainability Index muestran, sumadas, rentabilidad por encima de la media de las acciones de empresas listadas en el Índice Dow Jones Global.

4 COMO USAR LOS INDICADORES ETHOS PARA AVALAR EL DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA CON RSE

El Instituto ETHOS creó los Indicadores *ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial*, una herramienta para evaluar el planeamiento de los procesos de responsabilidad social de las organizaciones. Muchas empresas utilizan los *indicadores* para adaptarse al nuevo paradigma empresarial. Es importante recalcar que los indicadores reflejan diferentes niveles de responsabilidad social. Evolucionar de un nivel a otro exige compromiso, planeamiento e inversiones.

Pensamos que los indicadores pueden servir de base para la reflexión de los periodistas sobre el papel que las empresas escogen tener en la sociedad. Los *Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social* ofrecen puntos adecuados para que los periodistas analicen de forma crítica las informaciones de las empresas, constituyéndose en un excelente guía para la preparación de un buen reportaje sobre responsabilidad social o los temas / tópicos que los componen. Por eso, cabe destacar algunos aspectos que pueden ser usados por los periodistas en la interpretación de asuntos relativos al mundo empresarial, en cada tema por los *Indicadores ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial*.

Tema 1: Valores, transparencia y gobernanza

La toma de decisión en las empresas debe llevar en cuenta los principios que demuestran la cultura de la organización y orienten el cumplimiento de su misión. La orientación por valores ayuda además a la empresa a relacionarse de forma ética con sus públicos.

Informar sobre sus acciones y rendir cuenta a la sociedad de sus actividades refuerzan los compromisos éticos de la empresa. La transparencia constituye uno de los pilares de organizaciones que quieren establecer patrones éticos de relacionamiento.

1) Compromisos éticos

Empresas preocupadas en establecer compromisos éticos se orientan por valores, cuidan su disseminación, su cumplimiento y su adaptación a los nuevos tiempos. Por eso verifique si:

- La empresa tiene un código de ética (en español y adaptado al contexto local, en el caso de multinacionales). Si no lo tiene, investigue cómo ella difunde sus creencias en la organización.
- Los principios valen para todos los niveles jerárquicos.
- La empresa orienta a los funcionarios y revisa el código de ética, demostrando preocupación con la actualidad de las reglas.
- Estados más avanzados prevén la participación de funcionarios, socios y comunidad en la revisión del código de ética.

Preste atención.

- ▶ *Si la empresa incluye los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones.*
- ▶ *Si las operaciones de la organización son orientadas de acuerdo con las declaraciones de principios de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y/o con las directrices para las empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).*
- ▶ *Si los compromisos éticos son divulgados en la Internet.*
- ▶ *Si las prácticas ilegales, como corrupción y propina, están siendo prohibidas.*
- ▶ *Si el código de ética o la declaración de valores regula las relaciones con por lo menos tres socios, entre ellos funcionarios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y accionistas minoritarios.*
- ▶ *Si el código de ética o la declaración de valores es explícito en cuanto al compromiso de ética en la gestión de las informaciones de carácter privado obtenidas por la empresa en sus procesos de interacción con sus diversos públicos (clientes, funcionarios, proveedores, etc).*



- ▶ *Si el código de ética o la declaración de valores es explícito en cuanto al compromiso de transparencia y veracidad de las informaciones prestadas a todas las partes interesadas.*
- ▶ *Si la empresa conduce el diálogo en el sentido de promover el combate a la corrupción y a la extorsión y tiene estructura sistémica para estimular y asegurar la cooperación de todos sus públicos en ese sentido (empleados, proveedores, consumidores, etc).*
- ▶ *Si la empresa estimula la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización y la actitud individual de sus empleados.*

2) Arraigamiento en la cultura organizacional

Compartir los valores con los colaboradores y hacer con que ellos sean asimilados en la corporación es una preocupación de las empresas que buscan consolidar la ética. Por eso:

- " Observe si los valores son transmitidos esporádicamente o en momentos específicos - como contratación de empleados y procesos de auditoria - con foco en el público interno.
- " Procure saber si existen procesos sistemáticos de difusión de valores, tanto para empleados como para socios externos.
- " Confirme si la adopción de valores y principios es convalidada y verificada periódicamente.
- " Examine si empleados, líderes de la organización y socios son motivados para acompañar la adopción de valores y principios éticos de la empresa.

Preste atención.

- ▶ *Si la empresa tiene comités, consejos o responsables formales por cuestiones éticas.*
- ▶ *Si las cuestiones éticas son abordadas en investigaciones del clima organizacional con herramientas efectivas.*
- ▶ *Si hay verificación de la adecuación de proveedores a los principios y valores de la organización.*
- ▶ *Si los funcionarios de la empresa demuestran familiaridad en su día a día con los temas y supuestos contemplados en el código de ética, aplicándolos espontáneamente.*

3) Gobernanza corporativa

Gobernanza corporativa, según la definición del Instituto Brasileiro de Gobernanza Corporativa (IBGC) es "el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y monitoreadas, envolviendo las relaciones entre accionistas, consejo de administración, directoria, auditoria independiente y consejo fiscal. Las buenas prácticas de gobernanza corporativa tiene la finalidad de aumentar el valor de la sociedad, facilitar su acceso al capital y contribuir a su perennidad".

Verifique si:

- La alta dirección tiene compromisos, políticas explícitas y mecanismos formales para garantizar la integridad de los relatorios financieros
- La alta dirección tiene políticas explicitas para promover el tratamiento adecuado al derecho de voto y tratamiento justo y equitativo para los socios, con resultados monitoreados y evaluados periódicamente.
- La alta dirección incorpora criterio de orden social y ambiental en la definición y gestión del negocio y tiene como norma escuchar, evaluar y considerar las preocupaciones, críticas y sugerencias de las partes interesadas en los asuntos que las envuelven.

Preste atención

- › *Si existen mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de sus integrantes.*
- › *Si la empresa utiliza estudios, investigaciones y el apoyo de especialistas para fundamentar la resolución de dilemas éticos, socio-ambientales y relativos a los derechos humanos.*

3) Diálogo con las partes interesadas (*stakeholders*)

La capacidad de dialogar con las partes interesadas (*stakeholders*), usar informaciones recogidas en esa interacción para mejorar sus procesos internos y construir estrategias es señal de que la empresa se preocupa en establecer patrones claros de conducta. Procure saber si:

- La empresa incluye demandas de sus públicos en su planeamiento y como las identifica.
- El proceso es hecho y en que nivel jerárquico.
- Funcionarios e interesados directos se integran a las discusiones.
- Existen incentivos para la participación de todos los interesados.
- Existe transparencia de estrategias y de resultados.
- Indicadores de desempeños son construidos con las partes interesadas.

Preste atención

- ▶ *Si las expectativas de grupos interesados en los negocios de la empresa son adoptadas para la creación de productos y servicios.*
- ▶ *Si productos o servicios de la empresa son objeto de críticas de consumidores, clientes, gobierno o comunidad.*
- ▶ *Si hay comunicación regular con los grupos o partes interesadas que critiquen la naturaleza de sus procesos, productos o servicios.*
- ▶ *Si existen indicadores de desempeño resultantes del dialogo con las partes interesadas*
- ▶ *Si la empresa utiliza metodología de dialogo estructurado con las partes interesadas, tales como la Norma AA1000 o similares.*

4) Relación con la competencia

Intente saber si:

- La empresa discute sus posiciones frente a la competencia leal con proveedores y clientes .
- " La empresa participa de asociaciones gremiales y cual es su posición en relación al combate de monopolios, las practicas desleales de comercio, el fraude y el espionaje empresarial.

Preste atención

- ▶ *Si existe denuncias contra la empresa en el Centro de Defensa al Consumidor o si ella ya fue procesada por ese órgano debido a practicas de competencia desleal.*
- ▶ *Si la empresa expone públicamente sus principios en relación a la competencia por medio de su sitio web o relatorio anual, por ejemplo.*

5) Balance social

El balance social es un instrumento que busca dar mayor transparencia a las actividades empresariales y ampliar el dialogo de la organización con la sociedad. Posee datos cuantitativos y cualitativos que pueden orientar el planeamiento del año siguiente, además de demostrar la secuencia de las actividades del año anterior. Procure saber:

- Si existen solo descripciones de acciones sociales.
- Cuál es la regularidad de la publicación.
- Si el balance social integra las dimensiones sociales, ambientales y económicas y si es incorporado a los indicadores financieros.
- Si el relatorio es fácilmente accesible e incorpora sugerencias de *stakeholders* internos y externos y si es utilizado como herramienta de gestión en su planeamiento estratégico.

Preste atención

- › *Si sólo existen datos favorables sobre la organización.*
- › *Si los problemas son discutidos.*
- › *Si las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.*
- › *Si las informaciones están disponibles en la internet*
- › *Si en el proceso de elaboración del balance social la empresa envuelve por lo menos a cuatro de los siguientes stakeholders: comunidad, público interno, consumidores y clientes, proveedores, gobiernos y sociedad en general.*
- › *La riqueza generada por la empresa en los últimos tres años (valor agregado = ingreso bruto - bienes y servicios de terceros + remuneración de capital de terceros).*
- › *La riqueza distribuida por la empresa durante los últimos tres años. Estos datos pueden ser levantados considerándose: 1- Impuestos pagados; 2- Salarios / cargas sociales / jubilación privada / beneficios / participación en los resultados; 3- Accionistas: dividendos / variación del patrimonio líquido.*

Tema 2: Público interno

1) Relaciones con sindicatos

Evalúe como la empresa dialoga con los sindicatos. ¿Existe libertad para representación sindical en el ambiente de trabajo? ¿Los gerentes dialogan con representantes sindicales?. Verifique también si:

- La empresa provee informaciones sobre condiciones de trabajo, datos financieros y objetivos estratégicos que afecten a los trabajadores en horas de trabajo para que el sindicato y los trabajadores se posicionen.
- Existe acuerdo colectivo con el sindicato de la categoría principal.
- Existe una comisión de alcance empresarial garantizada por el acuerdo colectivo.
- La empresa que actúa en regiones diferentes negocia beneficios comunes con el sindicato.

Preste atención

Informaciones cuantitativas pueden mostrar como los problemas aumentan o disminuyen en la empresa a largo plazo. Así, consideramos relevantes datos como:

- *Número de huelgas y paros ocurridos en la empresa en los últimos tres años.*
- *Número de acciones de los trabajadores en contra la empresa en los últimos tres años.*

2) Gestión participativa

Intente saber si la empresa:

- Dispone informaciones, inclusive económico - financieras, y entrena a los empleados para que puedan entenderla y analizarlas.
- Prevé la participación de representantes de los empleados en comités de gestión o en las decisiones estratégicas y provee información y entrenamiento necesario para que participen de la formulación de esos procesos.

Preste atención.

- ▶ *Si todos los integrantes de comisiones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.*
- ▶ *Si la empresa tiene políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados.*
- ▶ *Si existen programas para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.*

3) Compromiso con el futuro de los niños

Verifique si la empresa:

- Respetar la legislación nacional que prohíbe el trabajo de menores de edad, excepto en condición de aprendiz.
- Discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil.
- Tiene proyectos internos de integración que contribuyen para el desarrollo de los hijos de empleados, estimulando sus competencias técnicas y psicosociales (ciudadanía, deportes y artes).
- Actúa en la comunidad en beneficio de los niños y adolescentes.
- Coordina sus proyectos con otros realizados en la comunidad.
- Actúa con el poder público en beneficio de los niños y el adolescente.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa posee políticas explícitas de no contratación de mano de obra infantil en sus contratos con terceros.*
- ▶ *Si la empresa discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para el combate al trabajo infantil en su sector.*
- ▶ *Si posee programa específico de contratación de aprendices.*

4) Valorización de la diversidad

La opción de valorizar la diversidad no debe estar apenas en el discurso de los portavoces. Las empresas deben combatir todas las formas de discriminación y valorizar las oportunidades ofrecidas por la riqueza étnica y cultural de nuestra sociedad. Así es posible verificar si la empresa:

- Prohíbe formalmente prácticas de discriminación, inclusive en los procesos de selección y promoción.
- Tiene procesos formales de recepción de denuncias.
- Posee normas escritas que prohíben y prevén medidas disciplinarias contra prácticas discriminatorias.
- Ofrece entrenamiento específico sobre el tema y utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas, así como establecer estrategias de reclutamiento y promoción.
- Desenvuelve actividades de valorización de grupos poco representados en la organización.

Preste atención

- ▶ *Sobre políticas explícitas de no discriminación (de raza, género, edad, religión y orientación sexual)*
- ▶ *Si la empresa ofrece flexibilidad de horario para hombres y mujeres con hijos menores de 6 años.*
- ▶ *Si la empresa monitorea sus cuadros buscando equidad en la participación de hombres y mujeres en cargos gerenciales.*
- ▶ *Si paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres y mujeres que ejerzan las mismas funciones en cualquier nivel jerárquico.*
- ▶ *Si apoya proyectos en la comunidad que sirvan para mejorar la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mercado de trabajo.*
- ▶ *A los criterios para la contratación de personas con deficiencias físicas y mental.*
- ▶ *Si existe oportunidad de trabajo para ex convictos.*
- ▶ *Si tiene programa especial para contratación de individuos con edad superior a los 45 años o desempleados de más de 2 años.*
- ▶ *Las formas de combate al acoso sexual.*
- ▶ *El porcentaje de mujeres en relación al total de colaboradores en los últimos 3 años.*
- ▶ *El porcentaje de indígenas en relación al total de colaboradores.*

Es interesante además buscar obtener datos generales provistos por institutos de investigación e intentar confrontarlos con informaciones que la empresa puede ofrecer, tales como:

- ▶ *Salarios medios de mujeres y hombres en los últimos 3 años.*
- ▶ *Salarios medios de grupos indígenas en relación a los no indígenas en los últimos 3 años.*

5) Política de remuneración, beneficios y carrera

Los cambios producidos en el ámbito laboral llevan a las empresas a reforzar el relacionamiento entre sus colaboradores y a planear con ellos políticas de remuneración y beneficio. Por esta razón, verifique si la empresa:

- Busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos.
- Trata a los funcionarios como un importante recurso y su política de estímulos incluye buena remuneración e inversión en el desarrollo profesional de acuerdo a un plan de carrera.
- Valoriza competencias y estimula a los funcionarios por medio de la remuneración, invirtiendo en el desarrollo de su carrera, inclusive de nuevas habilidades.
- Trata a los funcionarios como socios y establece mecanismos para que sus representantes participen de la formulación de políticas de remuneración y beneficios.

Preste atención

- ▶ *Si la remuneración variable de la empresa representa más del 20% de la masa salarial.*
- ▶ *Si son establecidas metas para reducir la distancia entre el mayor y la menor remuneración.*
- ▶ *Si la empresa efectuó, en los últimos 2 años, un aumento de la proporción entre el menor salario de la empresa y el salario mínimo vigente.*
- ▶ *Si son realizadas investigaciones para medir la satisfacción de los empleados en cuanto a su política de remuneración y beneficios.*
- ▶ *Si la empresa ofrece auxilio en la educación, financiamiento para la casa propia, guardería en el local de trabajo o con organización acordada, dentro del plano de salud familiar para sus empleados.*
- ▶ *Si la empresa ofrece los mismos beneficios a los funcionarios registrados y a los colaboradores tercerizados.*
- ▶ *Si el programa de participación en los resultados de la empresa fue establecido por medio de negociación con comités de empleados o con el sindicato.*
- ▶ *Si el programa de bonificación fue establecido por medio de negociación con comités de empleados o con el sindicato.*
- ▶ *Si la empresa ofrece a los empleados bonos adicionales orientados a elementos de sustentabilidad, como éxitos a medio y largo plazo o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental.*
- ▶ *La diferencia entre el mayor y menor salario pagado por la empresa.*
- ▶ *El salario mínimo en la empresa.*

6) Cuidados con la salud, seguridad y condiciones de trabajo

Las empresas deben asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad. Es posible avanzar algunos pasos en relación a la ley. Verifique, por tanto, si la empresa:

- Tiene planes y metas para alcanzar o superar los padrones de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.
- Desenvuelve campañas regulares de concienciación y ofrece acceso a informaciones relevantes sobre salud, seguridad y condiciones de trabajo.
- Investiga el nivel de satisfacción de los funcionarios en relación al tema, evidenciando las áreas críticas.
- Establece, con los funcionarios, metas e indicadores de condiciones de trabajo, que son incluidos en la planificación estratégica y divulgados ampliamente.

Preste atención

- *Si la empresa desenvuelve políticas de equilibrio entre trabajo y familia, procurando distribuir la carga de trabajo.*
- *Si existen compensaciones de horas extras para los funcionarios, inclusive gerente y ejecutivos.*
- *Si la empresa ofrece programa específico para la salud de la mujer y/o portadores de HIV.*
- *Si la empresa posee política expresa de respeto a la privacidad de sus funcionarios en lo que se refiere a informaciones obtenidas y mantenidas bajo responsabilidad del área de recursos humanos.*
- *Si la empresa tiene certificaciones sociales como BS 8800 o SA 8000.*
- *Si existen programas de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol.*
- *La media anual de accidentes de trabajo en los últimos 3 años.*

7) Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad

Es una buena señal si la organización se preocupa en ofrecer a los funcionarios oportunidades de adquisición de conocimientos que les posibiliten crecer profesionalmente y mantener su perspectiva en el mercado de trabajo. Por eso, observe si la empresa:

- Mantiene actividades de entrenamiento y capacitación continuas considerando su aplicación en la función actual del trabajador.
- Ofrece a todos bolsas de estudio para la adquisición de conocimientos universales, independientemente de la aplicación en la función actual del trabajador.

Preste atención

- › *El porcentaje de analfabetos en la fuerza de trabajo en los últimos 3 años.*
- › *Si existen programas de erradicación del analfabetismo y otros de educación inicial básica, con metas y recursos definidos.*
- › *La cantidad de horas de desarrollo profesional por empleado en los últimos 3 años.*
- › *El porcentaje de facturación bruta se gastó en desarrollo profesional y en educación.*
- › *Si existen programas para la identificación de competencias potenciales a ser desarrolladas.*
- › *Si la empresa ofrece buenas condiciones de trabajo y desarrollo personal y profesional a los empleados.*
- › *Si la empresa tiene programas que promuevan la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización.*

8) Conductas relativas a dimisiones

Los despidos deben ser siempre la última salida para la reducción de gastos fijos y/o ajustes en la empresa. Procure verificar si antes de tomar esta medida la empresa acostumbra discutir con funcionarios propuestas para la contención y reducción de gastos.

Al tomar la decisión de despedir a un personal la empresa:

- Adopta criterios socio económicos, como edad, estado civil, dependencias, etc.
- Además de discutir alternativas con los empleados, permite el acceso a informaciones que orientarán las decisiones y ofrece programas de renuncia voluntaria incentivada.
- Extiende beneficios, ofrece programas de recolocación y recapitación a los trabajadores renunciantes en todos los niveles jerárquicos.

Preste atención

- ▶ *La evolución del número de funcionarios en los últimos 3 años.*
- ▶ *El número de admisiones y dimisiones en los últimos 3 años.*
- ▶ *El porcentaje de reclamaciones laborales iniciados por funcionarios dimitidos comparado al total de dimisiones de los últimos 3 años.*
- ▶ *Si la rotatividad de funcionarios es acompañada y si existen programas para la disminución y mejoría de este indicador.*
- ▶ *Si la empresa establece dialogo estructurado con instancias del gobierno local, especialistas, ONGs y sindicatos para conocer, prever y reducir las dimisiones.*
- ▶ *Si la empresa busca socios para desenvolver programas de estímulo y capacitación para el emprendedurismo.*

Obs. No siempre las empresas divulgan las informaciones arriba enunciadas. Para este caso, el camino consiste en intentar tomar datos de los sindicatos, institutos de investigación o con el Ministerio Trabajo.

9) Preparación para la jubilación

La empresa socialmente responsable debe orientar a sus colaboradores sobre cómo enfrentar esa fase de la vida. Verifique si la empresa ofrece:

- Asesoramiento regular en cuanto a modificaciones de la legislación, alternativas y procedimientos administrativos para la obtención de la jubilación.
- Acompañamiento psicológico y de planeamiento financiero.
- Programa de aprovechamiento de la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la empresa.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa ofrece programas de retiros voluntarios a todos sus empleados.*
- ▶ *Si familiares de los empleados son tomados en cuenta en el proceso de preparación para la jubilación.*
- ▶ *Si la empresa participa en la elaboración de políticas públicas con foco en la tercera edad*
- ▶ *Si participa o apoya programas y campañas públicas o privadas de valorización de la tercera edad.*

Tema 3: Medio ambiente

1) Compromiso de la empresa con la mejoría de la calidad ambiental

El real compromiso con las cuestiones ambientales puede ser evaluado tomándose en cuenta aspectos de la planificación de la empresa. Intente saber si:

- La empresa mantiene programas de mejoramiento ambiental, gestión ambiental y prevención de accidentes.
- La empresa incluye la gestión ambiental dentro de su planificación estratégica.
- Existen comités responsables por la administración de las acciones ambientales.
- La empresa desenvuelve nuevos negocios o adoptó nuevos modelos para negocios ya existentes que buscan la sustentabilidad ambiental.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa tiene funcionarios responsables por el área de medio ambiente que participan de decisiones estratégicas.*
- ▶ *Si la empresa participa de comités o consejos locales para discutir la cuestión ambiental con el gobierno y la comunidad.*
- ▶ *Si la empresa contribuye para la preservación de la biodiversidad por medio de proyectos de conservación de áreas protegidas y / o programas de protección a animales amenazados.*
- ▶ *Si la empresa posee política, programa y procesos específicos de conservación ambiental para actuar en áreas protegidas o ambientalmente sensibles.*
- ▶ *Tiene política explícita de no utilización de materiales e insumos provenientes de la explotación ilegal de los recursos naturales (como madera, productos forestales no madereros, animales, etc.)*
- ▶ *Dispone de procesos para la ubicación, análisis y acción sistemática para la mejoría de la calidad ambiental.*

2) Educación y concienciación ambiental

La creación de hábitos en relación al medio ambiente es uno de los desafíos para la empresa, que tiene como misión ayudar en la educación ambiental de sus públicos. Verifique si:

- Existen actividades de educación ambiental para el público interno y externo, entre ellas familias de funcionarios y comunidad del entorno de la empresa.

- La empresa participa de proyectos educacionales o los apoya en alianza con organizaciones no gubernamentales y ejerce liderazgo social a favor de esta causa.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa desenvuelve periódicamente campañas internas de reducción en el consumo de agua y energía.*
- ▶ *Si la empresa desenvuelve periódicamente campañas internas de educación para el consumo consciente y el reciclaje de materiales.*

3) Gerenciamiento del impacto en el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios

¿Hasta dónde va la responsabilidad ambiental de una empresa? Las prácticas ambientales revelan el estado de responsabilidad social. Intente saber si la empresa:

- Produce estudios de impacto ambiental según la legislación y enfoca su acción preventiva a los procesos que ofrecen daño potencial a la salud y seguridad de los funcionarios.
- Desenvuelve acciones para prevenir los principales impactos ambientales causados por sus procesos, productos o servicios y realiza regularmente actividades de control y monitoreo.
- Posee sistemas de gestión ambiental padronizados y formalizados.
- Produce estudios de impacto en toda la cadena productiva, desenvuelve alianzas con proveedores buscando la mejoría de sus procesos de gestión ambiental y participa del destino final de productos y procesos pos consumo.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa posee plan de emergencia para situaciones de riesgos y si entrena a sus funcionarios periódicamente para enfrentar tales situaciones.*
- ▶ *Si existen políticas y sistemas de monitoreo buscando el aumento de la performance ambiental de la logística y la gestión de toda su flota de vehículos, así como la de sus contratados.*
- ▶ *Si la empresa tiene programas de gerenciamiento de residuos con la participación del cliente, como para la colecta de materiales tóxicos y de reciclaje pos consumo.*
- ▶ *Si la empresa tiene programas para reducción del consumo de materiales y la recolección selectiva.*
- ▶ *Si la empresa provee a los consumidores / clientes informaciones detalladas sobre daños ambientales resultantes del uso y destino final de sus productos y servicios.*



- ▶ *Si la empresa discute con proveedores el impacto ambiental causado por sus productos y servicios.*
- ▶ *Si existen acciones de control de la polución causada por vehículos propios y de terceros a sus servicios.*
- ▶ *Si la empresa prioriza la contratación de proveedores que poseen pruebas de buena conducta ambiental.*

4) Minimización de entradas y salidas de materiales

El modo como la empresa planea la utilización de recursos y controla la generación y destino de residuos es una señal de sus preocupaciones ambientales. Verifique si existe:

- Inversiones en la actualización del patrón tecnológico buscando la reducción y / o sustitución de recursos.
- Procesos para medir, monitorear y auditar periódicamente los aspectos ambientales significativos relacionados al consumo de recursos naturales y a la producción de residuos y efluentes, estableciendo periódicamente nuevas metas.
- Programas para reducir el consumo de agua, energía, productos tóxicos de materias primas y para implantar procesos de destinos adecuados para sus residuos.
- Programas de reutilización de residuos por la propia empresa o por terceros.
- Estrategias de reutilización y compensación ambiental.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa tiene iniciativas para el uso de fuentes de energía renovable.*
- ▶ *Si existen metas específicas para el aumento de la eficiencia energética, reducción del consumo de agua, la generación de residuos sólidos y la emisión de CO2 y otros gases de efecto invernadero en la atmósfera.*
- ▶ *El total invertido en el mejoramiento ambiental en los últimos 3 años.*
- ▶ *Qué porcentaje de facturación bruta se gasta en proyectos de mejoría ambiental en los últimos 3 años.*
- ▶ *El consumo de energía anual (Kwh.) en los últimos 3 años.*
- ▶ *El consumo anual de combustibles fósiles en los últimos 3 años.*
- ▶ *El Consumo anual de agua en los últimos 3 años.*
- ▶ *Si la empresa libera gases nocivos a la capa de ozono.*
- ▶ *La cantidad anual de residuos sólidos, líquidos o gaseosos generados por la empresa (en Tn / año) en los últimos 3 años.*

Tema 4: Proveedores

1) Criterios de selección y evaluación de proveedores

La relación que la empresa establece con proveedores puede revelar el grado de compromiso con la responsabilidad social. Ella puede reducir sus prácticas entre los proveedores y generar un círculo virtuoso. De esa forma, verifique si:

- La elección de proveedores y socios es hecha apenas con base en factores de calidad, precio y plazo.
- Si la empresa incluye exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral y fiscal.
- Existen criterios como relaciones de trabajo adecuados, adopción de patrones ambientales, la prohibición del trabajo infantil y de prácticas de discriminación.
- La empresa prevé la reproducción de sus prácticas de responsabilidad social para sus proveedores y monitorea su cumplimiento periódicamente.

Preste atención

- *Si la empresa incluye como criterio y práctica efectiva de procesos éticos de gestión de las informaciones de carácter privado obtenidas en los procesos de su interacción con clientes y con el mercado en general.*
- *Si la empresa posee política explícita o programa específico de responsabilidad social para su cadena de proveedores.*
- *Si la empresa discute cuestiones relacionadas a responsabilidad social con sus proveedores buscando el entrenamiento y la adecuación de ellos a sus criterios.*
- *Si la empresa establece plazo formal para el cumplimiento de criterios de responsabilidad social. Si los proveedores reciben visitas periódicas para la inspección de prácticas.*
- *Si la empresa conoce a profundidad el origen de las materias primas de los insumos y los artículos utilizados en su producción o en las operaciones diarias y tienen garantía de que se respetan los derechos humanos y el medio ambiente.*
- *Si la empresa adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar adquisición de productos "piratas", falsificados o frutos del robo.*

2) Trabajo infantil en la cadena productiva

Los esfuerzos para la erradicación del trabajo infantil son fundamentales para garantizar los derechos básicos de la infancia. Empresas socialmente responsables deben combatirlo en su cadena productiva y evitar que esa forma de explotación siga existiendo. Por eso confirme si la empresa:

- Posee políticas formales con el objetivo de contribuir para la erradicación del trabajo infantil, discutiendo la cuestión con proveedores y estimulando a cumplir la legislación.
- Tiene cláusula específica en sus contratos de adquisiciones que prohíben el trabajo infantil y verifica su cumplimiento.
- Participa de programas y actividades que buscan erradicar el trabajo infantil en la cadena productiva

Preste atención

- ▶ *Si la empresa realiza verificaciones periódicas sobre su cadena productiva, realizando inspecciones al local y exigiendo documentación comprobatoria de no existencia de mano de obra infantil.*
- ▶ *Si existen autorizaciones legales del Ministerio del Trabajo en relación al uso del trabajo infantil.*

3) Trabajo forzado (análogo a la esclavitud) en la cadena productiva

La existencia de trabajo forzado o análogo al esclavo es incompatible con los derechos humanos y con la responsabilidad social. Por eso, en las relaciones de las empresas con sus proveedores y socios, verifique si la organización:

- Posee políticas formales con el objetivo de contribuir para la erradicación del trabajo esclavizante, discutiendo la cuestión con proveedores y socios y estimulando a cumplir con la legislación.
- Tiene cláusula específica en sus contratos relativa a la prohibición del trabajo forzado y verifica su cumplimiento.
- Participa de programas que buscan erradicar el trabajo forzado en su cadena productiva.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa realiza verificaciones periódicas sobre su cadena productiva, exigiendo documentación comprobatoria de no existencia de mano de obra forzada.*

4) Relaciones con trabajadores tercerizados

La búsqueda de eficiencia y bajos costos no debe interferir con los derechos humanos de los trabajadores. En procesos de tercerización, las empresas deben garantizar el cumplimiento de la ley y los beneficios mínimos de los trabajadores tercerizados. Es fundamental, por consiguiente, verificar si la empresa:

- Monitorea periódicamente el cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguro social.
- Negocia con los proveedores para que proporcionen a sus funcionarios niveles salariales compatibles con los promedios vigentes en el mercado.
- Ofrece al trabajador tercerizado beneficios básicos que gozan los funcionarios regulares como transporte, alimentación, guardería infantil, dispensarios médicos, etc.

Preste atención

- ▶ *A la integración de los trabajadores tercerizados a los programas de entrenamiento y desarrollo profesional.*
- ▶ *Al porcentaje de trabajadores tercerizados en relación al total de la fuerza de trabajo.*
- ▶ *Si existe política de integración de los trabajadores tercerizados a la cultura, los valores y los principios de la empresa.*

5) Apoyo al desarrollo de proveedores

Empresas que desarrollan prácticas socialmente responsables llevan esta experiencia adelante y la extienden a su público de interés. Un buen camino es iniciarlo con los proveedores. Confirme si la empresa:

- Tiene mecanismos formales que permitan la transferencia de sus valores y principios a la cadena de proveedores, tales como buenas condiciones de trabajo, ausencia de mano de obra infantil, protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia, participación y provisión de seguro social.
- Contribuye para la mejoría del patrón gerencial de sus socios, disponiendo informaciones y proveyendo actividades conjuntas de entrenamiento.
- Mantiene relaciones estables y duraderas con socios y utiliza criterios de negociación que permitan su crecimiento futuro.
- Estimula y facilita el desenvolvimiento de proyectos socio- ambientales.
- Incluye entre sus proveedores grupos de la comunidad local, como cooperativas, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos.

Preste atención

- › *Tiene mecanismos formales que permitan la transferencia de sus valores y principios a la cadena de proveedores, tales como buenas condiciones de trabajo, ausencia de mano de obra infantil, protección al medio ambiente, equidad de género, transparencia, participación y provisión de seguro social.*
- › *Contribuye para la mejoría del patrón gerencial de sus socios, disponiendo informaciones y proveyendo actividades conjuntas de entrenamiento.*
- › *Mantiene relaciones estables y duraderas con socios y utiliza criterios de negociación que permitan su crecimiento futuro.*
- › *Estimula y facilita el desenvolvimiento de proyectos socio- ambientales.*
- › *Incluye entre sus proveedores grupos de la comunidad local, como cooperativas, asociaciones de barrio y organizaciones con proyectos de generación de renta para grupos usualmente excluidos.*

Tema 5: Consumidores y clientes

1) Política de Comunicación Comercial

El marketing y la comunicación de la empresa no se pueden disociar de la preocupación con la responsabilidad social. Buscar la coherencia de esas acciones es señal de que la empresa desea instituir valores y comunicarlos a la sociedad, creando una imagen de credibilidad y confianza. Compruebe si la empresa:

- Posee política formal de comunicación alineada a sus valores y principios, que alcance a todos los materiales de comunicación internos y externos.
- Estimula la comunicación con clientes / consumidores y presenta aspectos innovadores de sus productos y servicios, incluyendo los cuidados necesarios para su uso.
- Busca crear cultura de responsabilidad social y transparencia en la comunicación con consumidores y clientes.

Preste atención

- *Si la empresa revisa y actualiza periódicamente sus materiales de comunicación para consumidores y clientes.*
- *Si la empresa llama la atención del cliente / consumidor para alteraciones en las características (composición, calidad, plazos, pesos, precio, etc) de sus productos y servicios.*
- *Si tiene política formal contra propaganda abusiva que coloque a niños, adolescentes, mujeres o grupos minoritarios en situaciones consideradas de riesgo.*
- *Si la empresa realiza análisis previo de campañas publicitarias para verificar la conformidad de valores éticos y con la legislación de defensa al consumidor.*
- *Si la empresa no recurre a demostraciones de defectos o deficiencias de los productos de la competencia para promover los suyos.*
- *Si hubo en los últimos 3 años algún elemento de la comunicación retirada de circulación debido a reclamaciones de clientes, proveedores o competencia.*
- *Si la empresa ya fue multada por el no cumplimiento de reglamentos referentes a información o rotulación de productos.*
- *Al número de procesos administrativos contra la empresa en los últimos 3 años.*
- *La cantidad de procesos judiciales (civiles o criminales) en los últimos 3 años.*

2) Excelencia en la atención

El cuidado en la atención al cliente, la búsqueda de soluciones a los problemas y la asimilación de sugerencias componen un cuadro para el perfeccionamiento de las acciones de responsabilidad social. Procure saber si la empresa:

- Resuelve rápida e individualmente las demandas de sus clientes y utiliza relatorios para el conocimiento interno.
- Atiende las causas de los problemas y utiliza las informaciones para mejorar la calidad de sus productos y servicios.
- Posee atención personalizada enfocada en la información al consumidor / cliente y en la solución de demandas individuales.
- Actúa proactiva y preventivamente en el lanzamiento de productos y servicios; así como, en la revisión de materiales de comunicación y divulgación.
- Proporciona acceso fácil al servicio de interés del consumidor / cliente.

Preste atención

- › *Si la empresa tiene defensor vecinal.*
- › *Si la empresa tiene un Servicio de Atención al Cliente (SAC).*
- › *Si posee entrenamiento continuo de los profesionales encargados de la atención al cliente sobre relaciones éticas y de respeto a los derechos del consumidor.*
- › *Si la empresa entrena e incentiva a sus profesionales de atención al cliente a reconocer errores y agilizar con rapidez y autonomía la resolución de problemas.*
- › *Si la empresa advierte continuamente a su profesional de atención al cliente y áreas relacionadas sobre la importancia de procedimientos éticos en la obtención, mantención y uso de las informaciones de carácter privado resultantes de la interacción con sus clientes, consumidores o usuarios.*
- › *Si el servicio de atención al cliente es acompañado por indicadores.*
- › *El total de llamadas recibidas por el Servicio de Atención al Cliente (SAC)*
- › *Al tiempo medio de espera en el teléfono en el SAC hasta el inicio de la atención.*
- › *La cantidad de innovaciones implantadas por el defensor vecinal en su función y/o el servicio de atención al cliente.*
- › *Si la empresa tiene política explícita de no soborno para la obtención de decisiones de compra de productos o contratación de servicios.*

3) Conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de los productos y servicios

Conocer los efectos de sus productos y servicios ayuda a la empresa a proveer información y a atender mejor a sus clientes, además de acompañar el impacto de sus actividades en la sociedad. Procure saber si la empresa:

- Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre riesgos potenciales y divulga informaciones a los socios comerciales, adoptando medidas preventivas o correctivas con agilidad.
- Dispone informaciones detalladas y entrena a funcionarios y socios para adoptar medidas preventivas en situaciones de crisis.
- Sustituye tecnologías y procedimientos para disminuir riesgos a la salud y la seguridad, para evitar daños morales y garantizar la privacidad del consumidor.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa mantiene programa especial con foco en la salud y seguridad del cliente / consumidor.*
- ▶ *Si la empresa posee sistemas internos ágiles y capacita a su área de comunicación externa para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis.*
- ▶ *Si la empresa fue procesada en los últimos 3 años por el no cumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y seguridad del consumidor / cliente.*
- ▶ *Si la empresa ya tuvo productos retirados del mercado por presión de clientes, consumidores u órganos de defensa en los últimos 5 años.*
- ▶ *Si la empresa posee productos / servicios prohibidos en otros países y todavía comercializados o exportados en nuestro país.*
- ▶ *Si existe política formal de protección y privacidad y / o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor / cliente.*
- ▶ *Si la empresa informa al cliente el propósito de la recolección de informaciones personales antes de solicitarlas.*
- ▶ *Si la empresa solicita apenas informaciones personales relevantes.*
- ▶ *Si la empresa provee informaciones personales del cliente a terceros únicamente con la autorización del mismo.*
- ▶ *Si tiene política que permite la inclusión, alteración y exclusión de datos personales del cliente del banco de informaciones de la empresa.*
- ▶ *Si tiene registro de reclamaciones por falta de respeto a la privacidad del cliente.*
- ▶ *Si existe programa especial para la mejora de productos, servicios y procesos.*

Tema 6: Comunidad

1) Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad del entorno

El primer punto a ser tratado por la empresa hacia la comunidad es el impacto que ella produce con sus actividades. Observe si la empresa:

- Conoce sus impactos y posee procesos estructurados para registrar quejas y reclamaciones y promueve reuniones sistemáticas para formar liderazgos locales.
- Dispone informaciones sobre impactos actuales y futuros de sus actividades y envuelve a la comunidad en la resolución de problemas.
- Mantiene comités o grupos de trabajo con la participación de liderazgos locales para el análisis de sus procesos productivos y el monitoreo de impactos.
- Participa activamente de la discusión de problemas comunitarios y del encaminamiento de soluciones.
- Contribuye con mejoras en la infraestructura para el ambiente local que puedan ser usufrutuados por la comunidad.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa reconoce a la comunidad en la que está inmersa como parte interesada importante en sus procesos de decisión.*
- ▶ *Si la empresa tiene programas para emplear, en sus respectivas actividades y en la medida factible, el mayor número de personas del lugar, dándoles información, en cooperación con sindicatos, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes.*
- ▶ *Si la empresa tiene prácticas de compras y de inversión para incentivar el desarrollo socio-económico de la comunidad.*
- ▶ *Si la empresa concientiza y entrena a sus empleados para respetar los valores y tradiciones de la comunidad donde actúa.*
- ▶ *Al exceso de basura, generación de malos olores y otras formas de polución.*
- ▶ *Al exceso de tráfico de vehículos, causando barullo y trastornos.*
- ▶ *Las interferencias en los sistemas de comunicación.*

2) Relaciones con organizaciones locales

El diálogo con organizaciones comunitarias puede abrir nuevos caminos estratégicos para las empresas, además de reducir conflictos derivados de las actividades de las mismas. Verifique si la empresa:

- Apoya proyectos puntuales de acuerdo únicamente a los pedidos recibidos.
- Participa de la vida asociativa local y apoya varias entidades con donaciones, financiamiento de proyectos, capacitación en liderazgos y difusión de experiencias exitosas.
- Mantiene socios de largo plazo con entidades de la comunidad local y participa en la elaboración e implementación de proyectos conjuntos.
- Busca influenciar en políticas públicas, estableciendo alianzas y participando de redes para contribuir con el desarrollo local.

Preste atención

- *Si la empresa hace relevamiento de necesidades antes de diseñar sus proyectos en la comunidad.*
- *Si la empresa realiza campañas educativas o de interés público en la comunidad.*

3) Financiamiento de la acción social

Al apoyar un proyecto social, la empresa revela su preocupación con cambios para la sociedad. Por tanto, tales medidas precisan tener consistencia estratégica y objetivos claros para que la acción sea efectiva. Por esta razón, verifique si:

- Las decisiones son variables y administradas arbitrariamente por el director o gerente, en respuesta a solicitudes externas.
- Las decisiones, definidas en el presupuesto, son conocidas por los empleados y dirigidas por comités o grupos de trabajo en base a criterios de inversión previamente establecidos.
- El programa o inversión social es estructurado y dirigido por equipos especializados, que tienen presupuesto estable y con metas, estrategias y públicos definidos.
- El programa social es estructurado y cuenta con mecanismo propio para la generación de actividades, estando asegurada su continuidad en el largo plazo, por medio de fondo patrimonial y/o porcentajes fijos sobre la facturación de la empresa

Preste atención

- ▶ *Si la empresa incluye la acción social y sus responsables en el proceso general de planificación estratégica.*
- ▶ *Si especialistas participan del ciclo de planificación, monitoreo y evaluación de la acción social.*
- ▶ *Si existe evaluación del impacto social de sus inversiones y proyectos sociales con feedback o participación de los beneficiados.*
- ▶ *Si la planificación de la acción social busca aumentar su impacto en el largo plazo.*
- ▶ *Si la empresa optimiza el impacto de su acción social canalizando recursos de otras empresas u organizaciones y/o la participación de órganos públicos.*
- ▶ *Si la empresa tiene procedimientos de consulta periódica a los beneficiarios de su acción social, monitoreando por medio de indicadores de desempeño.*

4) Relacionamiento de la empresa con la acción social

El relacionamiento de la empresa con su acción social puede ser apenas financiero o las puede integrar a sus actividades con el apoyo de recursos humanos y proveedores. Procure saber si la empresa:

- Hace donaciones de servicios, productos y recursos financieros y/o desenvuelve proyectos sociales propios.
- Dispone de espacios, horas de sus funcionarios y equipamientos para el desenvolvimiento de proyectos y actividades de la comunidad.
- Posee proyecto estructurado y utiliza sus competencias técnicas, tecnológicas y gerenciales para fortalecer su acción social y la de sus beneficiarios.
- Envuelve a las organizaciones y liderazgos sociales en el diseño y la implementación de los proyectos sociales.
- Intermedia entre otros organismos, públicos o privados, para la concreción de estos proyectos.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa utiliza los incentivos fiscales para actividades ligadas a la cultura y el área social.*
- ▶ *Si la empresa utiliza el incentivo fiscal previsto por ley para destinar el 1% de su renta a donaciones a entidades sin fines de lucro.*
- ▶ *Al porcentaje de facturación bruta destinado a la totalidad de sus acciones en los últimos 3 años.*





- ▶ *Si del total destinado al área social, el porcentaje correspondiente a inversiones en proyecto social es el correcto.*
- ▶ *Si la empresa posee mecanismos para estimular a proveedores, accionista y otras partes interesadas a hacer donaciones financieras.*
- ▶ *Si existe divulgación interna de proyectos apoyados o desarrollados por la organización, ofreciendo oportunidades de trabajo voluntario y estimulando la participación de los empleados.*
- ▶ *Si la empresa autoriza el uso controlado de horas pagas para el trabajo voluntario.*
- ▶ *Si la empresa posee consejo o comité con miembros de sus diferentes áreas o del grupo empresarial, incluyendo a miembros de la comunidad para tratar sobre el área temática en la que actúa.*

Tema 7: Gobierno y sociedad

1) Contribuciones para campañas políticas

La transparencia en el destino de los recursos y campañas políticas es necesaria en sociedades democráticas. Electores y sociedad deben estar conscientes de intereses y propuestas de la acción política que están en juego. Verifique si la empresa:

- Financia candidatos o partidos políticos en base a sus intereses, participando de la decisión solamente miembros de la alta gerencia.
- Financia candidatos o partidos dentro de reglas de criterios definidos internamente, permitiendo al público interno el acceso a las informaciones sobre la decisión tomada.
- Es transparente en la divulgación para el público interno de las reglas y criterios usados para definir su actuación política y/o donaciones a campañas políticas, permitiendo a las partes interesadas acceso a las informaciones y dando a conocer la respectiva comprobación y registro de la donación.
- Promueve campañas de concientización política, ciudadanía y la importancia del voto, involucrando a todos los funcionarios y demás partes interesadas.
- Estimula y facilita debates con candidatos y partidos.
- No financia candidatos ni partidos, o financia de manera transparente, sin ejercer presión psicológica sobre funcionarios de opción política contraria.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa tiene norma explícita de no utilización del poder económico para influenciar sobre contribuciones de otras empresas, proveedores, distribuidores y otros socios.*
- ▶ *Si la empresa estimula a sus funcionarios a ejercer la evaluación y control de la actuación de los candidatos que eligieron.*

2) Prácticas anticorrupción y propina

El relacionamiento con el poder público debe reflejar los principios éticos que rigen a la organización. Es fundamental atender en las empresas esta coherencia, principalmente en lo que se refiere a la prohibición de prácticas corruptas. Confirme si la empresa:

- Mantiene una postura reconocida por el público interno en cuanto a la prohibición de realizar favores directos o indirectos a los agentes del poder público.
- Posee normas estrictas divulgadas ampliamente al público interno y externo sobre el tema y mantiene procedimientos formales de control, punición y auditoría.
- Además de divulgar sus normas interna y externamente, audita regularmente su cumplimiento.
- Denuncia casos de corrupción a autoridades superiores.

Preste atención

- *Si la empresa tuvo su nombre mencionado en la prensa bajo sospecha de haber sido envuelta en el ofrecimiento de propinas y corrupción a funcionarios públicos.*
- *Si posee medidas punitivas para colaboradores y/o funcionarios envueltos en el ofrecimiento a los agentes del poder público.*
- *Si la empresa posee una política explícita de no apoyo ni participación en procesos que apunten a la manipulación de licitaciones públicas o privadas.*

3) Liderazgo e influencia social

La actuación política de las empresas puede ocurrir en defensa de sus intereses, de los intereses del sector o de causas de carácter público. Son varios niveles de acción que pueden ser analizados. Procure saber si:

- La empresa participa de comisiones y/o grupos de trabajo relacionados a la defensa y promoción de los intereses específicos de su ramo o sector de negocio.
- La empresa participa de comisiones y/o grupos de trabajo relacionados a cuestiones de interés público y de responsabilidad social.

- Si la empresa participa activamente, contribuyendo con recursos humanos o financieros, los procesos de elaboración de propuestas de interés público y de carácter social.
- Líderes de la alta dirección de la empresa participan de la elaboración de propuestas de carácter social y en diálogo con autoridades públicas .

Preste atención

- › *Si son realizadas campañas de medios relacionadas exclusivamente a cuestiones de interés público.*
- › *Si la empresa patrocina proyecto social coordinado por la asociación de la cual participa.*
- › *Si la empresa patrocina o realiza concurso o premios relacionados a temas sociales.*
- › *Si interactúa activamente con instituciones de enseñanza de todos los niveles para la elaboración de propuestas para la mejoría de la calidad de la mano de obra del sector en que actúa.*
- › *Si estimula y patrocina proyectos de desarrollo de investigación y tecnología, interactuando activamente con la comunidad académica y científica.*

4) Participación en proyectos sociales gubernamentales

En relacionamiento con actividades, proyectos y acciones sociales de carácter público demuestra la posibilidad que tiene la empresa de ser un agente de transformación social. Evalúe si la empresa:

- Contribuye apenas con el pago de sus impuestos.
- Contribuye ocasionalmente con el poder público en la realización de eventos y actividades puntuales y/o apoya financieramente programas y proyectos del poder público, en respuesta a solicitudes de autoridades.
- Contribuye con recursos humanos, técnicos o financieros para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por entidades gubernamentales.
- Participa de la elaboración y ejecución de políticas públicas de interés general.

Preste atención

- ▶ *Si la empresa desenvuelve alianzas con organismos públicos buscando objetivos tales como mejorar la calidad de la enseñanza, la asistencia social, la salud y/o la infraestructura; la erradicación del trabajo infantil y/o trabajo forzado, incentivos para la generación de renta y/o de empleos, promover la seguridad alimenticia, etc.*
- ▶ *Al total destinado al área social y al porcentaje de ese total correspondiente a inversiones sociales, gastos en alianzas con el poder público en los últimos 3 años.*
- ▶ *Si la empresa patrocina programa público o privado de becas escolares.*
- ▶ *Si la empresa articula y coordina alianzas en los programas de los que participa.*

Fuentes

A

AA 1000 (Institute of Social and Ethical AccountAbility)

www.accountability.org.uk

Acción Empresarial

www.accionempresarial.cl

ActionAid Brasil

www.actionaid.org.br

Agencia de Noticias dos Direitos da Infância (ANDI)

www.andi.org.br

Akatu - Comunidade pelo Consumo Consciente

www.akatu.net

Alliance of Work - Life Professionals

www.awlp.org

Ashoka

www.ashoka.org

Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong)

www.abong.org.br

B

Behind the Label

www.behindthelabel.org

Business & Human Rights

www.business-humanrights.org

Business for Social Responsibility (BSR)

www.bsr.org

Business Impact

www.business-impact.org

Business in the Community

www.bitc.org.uk

C

Center for Ethics and the Professions

www.ethics.harvard.edu

Centro de Estudos de Ética nos Negócios (Cene)

www.fgvsp.br/cene

Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária

www.cenpec.org.br

Centro de Estudos das Relações do Trabalho e Desigualdade (Ceert)

www.ceert.org.br

Centro de Estudos do Terceiro Setor

www.fgvsp.br/cets

Ceres

www.ceres.org

Conference Board

www.conference-board.org

Conselho Administrativo de Defesa Econômica

www.cade.gov.br

Conservation International do Brasil

www.conservation.org.br

Co-op America

www.coopamerica.org

Corporate Social Responsibility Forum (CSR)

www.csrforum.com

Corporate Social Responsibility in Europe (CSR Europe)

www.csreurope.org

Council for Ethics in Economies (CEE)

www.businessethics.org

D

Dow Jones Sustainability Indexes

www.sustainability-indexes.com

E

Empresa

www.empresa.org

Ethics Officer Association (EOA)

www.eoa.org

Ethics Resource Center

www.ethics.org

F

Families and Work Institute

www.familiesandwork.org

Filantropia.org

www.filantropia.org.br

Ford Foundation

www.fordfound.org

Forest Stewardship Council

www.fsc.org

Fórum Brasileiro sobre Mudanças Climáticas

www.forumclimabr.org.br/paraque.htm

Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente

www.fundabrinq.org.br

Fundação AVINA

www.avina.net

Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe)

www.fipe.com.br

Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef)

www.unicef.org

Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade)

www.seade.gov.br

G

Geledes (combate à discriminação racial e de gênero)

www.geledes.org.br

Great Place to Work Institute

www.greatplacetowork.com

Global Compact

www.unglobalcompact.org

Global Ethics

www.globalethics.org

Global Reporting Initiative (GRI)

www.globalreporting.org

Grupo de Institutos Fundações e Empresas (Gife)

www.gife.org.br

H

Human Rights Watch no Brasil

www.hrw.org/portuguese/

I

International Institute for Sustainable Development

www.iisd.org

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)

www.ibase.org.br

Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec)

www.idec.org.br

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

www.ibge.gov.br

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

www.ibgc.org.br

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

www.ethos.org.br

Institute of Social & Ethical AccountAbility

www.accountability.org.uk

Instituto Socioambiental

www.socioambiental.org

ISO - International Organization for Standardization

www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.openpage

K

Keidanren

www.keidaren.or.jp

M

Mediar - Programa de Informações para a Medição Estratégica entre Trabalho e Capital

www.fipe.com/mediar

Ministério do Trabalho e Emprego

www.fundacentro.gov.br

Movimento de Justiça e Direitos Humanos

www.direitoshumanos.org.br

N

New Cause Related Marketing

www.crm.org.uk

O

Observatório Social

www.observatoriosocial.org.br

Organização Internacional do Trabalho (OIT)

www.ilo.org

Organização Internacional do Trabalho no Brasil

www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/inst/brasil/

Organização Mundial da Saúde (OMS)

www.who.int.org

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

www.oecd.org/home/

P

Peru 2021

www.peru2021.org

Pólis - Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais.

www.polis.org.br

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)

www.undp.org.br

Programa Gestão Pública e Cidadania

www.gv.br/ford/gpcindex.asp

Projeto Aprendiz

www.aprendiz.com.br

R

Rede Brasileira de Entidades Assistenciais Filantrópicas

www.terceirosetor.org.br

Rede de Informações para o Terceiro Setor

www.rits.org.br

Rede Saci (deficiência e inclusão social)

www.saci.org.br

S

Seja um Voluntário

www.voluntarios.com.br

Social Accountability International/SA 8000

www.cepaa.org

Social Investment Forum

www.socialinvest.org

Social Venture Network

www.svn.org

SustainAbility

www.sustainability.com/home.asp

T

The Copenhagen Centre

www.copenhagencentre.org

The Prince of Wales Business Leaders Forum

www.pwblf.org

The Resource Centre for the Social Dimensions of Business Practice

www.rc-sdbp.org

Transparency International

www.transparency.org

U

Unesco

www.unesco.org.br

W

W.K. Kellogg Foundation

www.wkcf.org

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

www.wbcasd.org

World Resources Institute

www.wri.org

WWF

www.wwf.org

Bibliografia

- BNDES. Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social. Rio de Janeiro: Relato Setorial n.2
- BNDES. Área Social da Gerência de Estudos Setoriais (AS/Geset),mar.2000.
- BOATRIGT, John R. Ethics and the conduct of business. Nova Jersey, Prentice Hall, 1997,pp. 343-65.
- BRICLEY, J.A.; SMITH, C.W. ?t ZIMMIRMON, J.L. Incentive Conflicts and Contracts. In: Managerial economics and organization architecture. Irwin, 1997
- BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY. Introduction to Corporate Social Responsibility. BSR Education Fund and Resource Center, 2000.
- CARNEIRO, João Geraldo Piquet. Uma Nova Visão da Ética Empresarial. In: TEIXEIRA, Nelson Gomes (org). A Ética no Mundo da Empresa. 2ª ed. Fundação Fides, Pioneira,1998, pp. 35 - 46.
- CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility, Business and Society, Chicago, vol.set.1999. pp. 268 - 95.
- COLLINS, Denis. The quest to iprove the human condition: the firts 1500 articles published in Journal of Business Ethics, Journal of Business Ethics, Dordrecht, vol. 26, jul. 2000, pp. 1 -73.
- DAVENPORT, Kim. Corporate Citizenship: a stakeholders approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessin it. Business and Society. Chicago, vol. 39, jun. 2000, pp. 210 - 9.
- DRUCKER, Peter. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ELKINGTON, John. The Triple Bottom Line for the 21st - century business. In: STARKEY, Richard & WELFORD; Richard. Business ?t Sustainable Development. Londres, Earthscan, 2001, pp. 20 - 43.
- FRIEDMAN, Milton. Capitalismo e Libertade. 2ª. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- GRANT, Colin Friedman. Fallacies. Journal of Business Ethics, Dordrecht, vol.10,1991, pp. 907 - 14.
- HANDY, Charles.The new language of organizing and its implications for leaders.In: HESSELBEIN, Frances; MARSHALL, Goldsmith ?t BECKARD, Richard (eds.) Leader of the future. 1a ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers,1996.
- HITT, M.A.; IRELAND,R.D. & ARTZ, Kendall. Strategic management and strategic competitiveness. In: Strategic management: competitiveness and globalization. 3rd. ed. 1999.
- L' ETANG, Jacquie. Ethical corporate social responsibility: a framework for managers. Journal of Business Ethics. Netherlands, vol.14, 1995, pp. 125 - 32.
- LOGSDON, Jeanne & YUTHAS, Kristi. Corporate Social Performance, stakeholders orientation and organizational moral development, Journal of Business Ethics, Dordrecht, vol. 21, set. 1997, pp. 1213 - 26.
- MAKOWER, Joel. Beyond the bottom line, putting social responsibility to work for your business and the world. Nova York: Simon & Schuster, 1994.
- MACINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith & COLEMAN, Gill. Corporate Citizenship. Financial Times, Pitman Publishing, 1998.
- MICHALOS, Alex C. Issues for business ethics in the nineties and beyond. Journal of Business Ethics, Netherlands, vol. 16, 1997, pp. 219 - 30.
- MILES, Morgan P. & GOVIN, Jeffrey G. Environmental marketing: A source of reputational, competitive and financial advantage. JBE, vol. 23, 2000, pp. 299 - 311.

- MILGROM, Paul & ROBERTS, John. Economic organization and efficiency. In: MILGROM, Paul & ROBERTS, John. Economies, organization and management. Nova Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MINKES, A.L; SMALL, N.W. & CHATERJEE, S.R. Leadership and business ethics: does it matters? Implications for management. Journal of Business Ethics, Dordrecht. Vol.20, jul. 1999, pp. 327 - 35.
- OLIVEIRA, Roberto Guena & ALDRICH, Dante Mendes. Governança corporativa: para que e para quem? Fipe. Informações. Vol. 240, São Paulo, set. 2000
- PEERY JR, Newman S. Business, governement, society. In: Managing competitiveness, ethics and social issues. Nova Jersey: Prentice Hall; Englewood Cliffs, 1995.
- RUSSO, Michael V. & FOUTS, Paul A. A Resource based perspective on corporate environmental performance and profitability. Academy of Management Journal. Vol. 40, 1997, pp. 534 -59.
- SHEIN, Edgar H. Leadership and organizational culture. In: HESSELBEIN, Frances; MARSHALL, Goldsmith & BECKARD, Richard (eds.) Leader of the future 1a. ed. San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1996.
- SROUR, Robert H. Ética Empresarial. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SVEDSEN, Ann. The stakeholder strategy. 1a. ed. San Francisco; Barrett - Koehler Publishers, 1998.
- UNITED NATIONS, The Social Responsibility of Transnational Corporations. Unctad - United Nations Conference on Trade and Development. Genebra, 1999.
- WHEELER, David & SILLANPÄÄ, Maria. The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value. 1a. ed. Grã - Bretanha: Pitman Publishing, 1997.
- WINTER, Mathias & STEGER, Ulrich. Managing outside pressures: strategies for preventing corporate disasters. 1a. ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ed. 1998.
- WOOD, Dona J. & RAYMOND, Jones. Research in corporate social performance. In: BURLINGAME, Dwight F. & YOUNG, Dennis R. (eds.) Corporate philanthropy at the crossroads. Indiana University Press. 1996, pp. 41 - 86.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Corporate Social Responsibility: making good business sense. WBCSD Reports, jan. 2000.
- ZADEK, Simon; PRUZAN, Peter & EVANS, Richard. Building corporate accountability. 1a. ed. Londres: Earthscan Publications, 1997.

Realización:



Financiamiento:



Apoyo institucional:

