# Responsabilidad Social Empresarial en Bolivia

## Aproximación a la situación actual

COBORSE
CONSEJO BOLIVIANO DE RSE

**Bolivia – agosto 2008**

**Realización:**
Fundación Emprender
Fundación Corporación Boliviana de Responsabilidad Social Empresarial (COBORSE)

**Coordinación del estudio:**
Alvaro Bazán / Mónica Claure

**Redacción y edición:**
Fernando Molina

**Cuidado de edición:**
Fundación COBORSE

**Diagramación e impresión:**
CREATIVA 2 488 588

**Depósito legal:**
4–1–1886–08

**Agradecimientos especiales:**
Armando Gumucio – SOBOCE S.A.
María Isabel Iturri – Fundación COBEE
Oscar Farfán – TAHUAMANU S.A.
Marlene Berríos, Periodista

# INDICE

**Resumen ejecutivo ..... 7**

**I. Necesidad y características de este estudio ..... 9**

1. La muestra ..... 10

**II. Interpretación de los resultados ..... 12**

1. La teoría ..... 12
2. La teoría respecto a la práctica ..... 14
3. Conocimiento sin compromiso integral ..... 15
   - 3.1. Empleados ..... 17
   - 3.2. Proveedores ..... 17
   - 3.3. Medio ambiente ..... 18
4. Institucionalidad para la Responsabilidad Social Empresarial ..... 19
   - 4.1. Institucionalidad interna ..... 19
   - 4.2. Institucionalidad externa ..... 19
5. Apoyo a la comunidad (política de donaciones) ..... 19
6. Comunicación ..... 21

**III. Conclusiones ..... 22**

# ÍNDICE DE CUADROS


Cuadro Nº 1: Empresas y organizaciones encuestadas, por rubros y departamentos ..... 11
Cuadro Nº 2: Desafíos en el desarrollo de una ciudadanía corporativa ..... 11
Cuadro Nº 3: Conocimiento y desarrollo teórico de la RSE ..... 12
Cuadro Nº 4: Prácticas asociadas a la RSE ..... 12
Cuadro Nº 5: Documentos sobre ética ..... 13
Cuadro Nº 6: ¿Qué se necesita para lograr la RSE? ..... 15
Cuadro Nº 7: El encuestado como consumidor ..... 16
Cuadro Nº 8: El encuestado como empleado ..... 16
Cuadro Nº 9: ¿Qué piden las empresas a los proveedores? ..... 17
Cuadro Nº 10: Frecuencia con que las empresas realizan estudios de impacto ambiental ..... 18
Cuadro Nº 11: Medidas para el cuidado del medio ambiente ..... 18
Cuadro Nº 12: Áreas que trabajan con la RSE ..... 19
Cuadro Nº 13: ¿Por qué las empresas realizan donaciones? ..... 20
Cuadro Nº 14: Donaciones 2005 y 2006, por número de empresas ..... 20
Cuadro Nº 15: Destinos de las donaciones ..... 21


# ÍNDICE DE GRÁFICOS


Gráfico Nº 1: Diferencia entre teoría y práctica ..... 14
Gráfico Nº 2: Frecuencia con que las empresas evalúan los reclamos de sus clientes ..... 15
Gráfico Nº 3: Políticas contra los sobornos y mecanismos de denuncia de éstos ..... 15

# PRESENTACIÓN

Conocer el estado de situación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en nuestro país ha sido la intención de Fundación Corporación Boliviana de RSE (COBORSE) desde el inicio de sus actividades a finales del 2004. Sin embargo, la prioridad en ese momento era avanzar en la promoción del concepto y práctica de la RSE, a través de la generación de espacios de sensibilización e implementación de proyectos piloto.

Luego de casi 4 años, en gran parte como resultado de este proceso, podemos afirmar que en Bolivia existe un notable interés y compromiso de parte de empresas y organizaciones en la RSE, además de una demanda incremental de la sociedad civil por un desempeño empresarial más comprometido con el país.

Es así que, en un esfuerzo conjunto entre Fundación Emprender y Fundación COBORSE, se llevó adelante el desafío de intentar plasmar en un estudio la dinámica de aceleración y la importancia que ha ido adquiriendo la responsabilidad social como parte de la gestión empresarial en Bolivia.

La publicación que tienen en sus manos recoge el trabajo realizado durante más de un año, con encuestas a 50 de los principales ejecutivos de empresas en las ciudades de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, y 3 entrevistas a profundidad a líderes empresariales, que luego fueron sistematizadas para poder contar hoy con información valiosa sobre el grado de conocimiento, aplicación y valoración de la RSE en Bolivia.

Durante los encuentros que se dieron en la recolección de información, se observaron muchas coincidencias pero también importantes desafíos que enfrentan las empresas en la aplicación de la RSE, como por ejemplo: cumplir con las obligaciones legales como mínimo, asumir un rol proactivo, reemplazar las donaciones por medidas institucionalizadas hacia grupos de interés internos y externos, contar con el compromiso y liderazgo claro de la alta dirección y construir sinergias entre diversos actores para asegurar la sustentabilidad de los programas de RSE.

Estos aprendizajes permitieron generar un proceso enriquecedor de intercambio con las empresas, mayor compromiso de las mismas y un análisis muy crítico y profundo de los resultados obtenidos, que hoy se ven reflejados en el presente documento.

Como Fundación COBORSE y Fundación Emprender, deseamos que esta publicación sirva como punto de partida para conocer el estado de arte de la RSE en Bolivia y, a futuro, observar y medir nuevamente los conocimientos, avances, limites, potenciales y dificultades que tienen las empresas en aplicar modelos de gestión responsable.

Asimismo, considerando las características del contexto actual de creciente exclusión social y crisis político-institucional, deseamos incentivar que más y más empresas y organizaciones empiecen a trabajar generando impactos positivos en el relacionamiento con sus grupos de interés.

El camino hacia la RSE es aún largo, pero se presenta como una espléndida oportunidad para ser un motor de cambio y transformar la calidad de vida de miles de bolivianos que hoy viven sin esperanza y confluir hacia la construcción de una sociedad más justa y equitativa pero también más eficiente y competitiva ya que "las buenas prácticas de negocios hacen buenas compañías". Para ello, las empresas y organizaciones deben avanzar por diversas etapas en la curva de aprendizaje, antes de considerarse y mostrarse como negocios responsables y, por sobre todo, deben realizar una muy buena lectura de la diversidad, heterogeneidad e interdependencia del país.

Fundación Emprender
Fundación COBORSE*



* www.emprender.org y www.coborse.org
En el anexo 1 encontrará una descripción de la Fundación COBORSE.

# RESUMEN EJECUTIVO

Tanto fuera como dentro del país, las empresas avanzan hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sin embargo, es muy difícil determinar cuánto lo hacen, en qué punto del camino se encuentran, cuál es la distancia que les falta recorrer. En otras palabras, es difícil convertir la RSE en un conjunto de objetivos, actividades y logros, y por tanto en un indicador que, como cualquier otro, sea susceptible de medición, ajuste y verificación. Al mismo tiempo, esta transformación resulta crucial si se quiere usar la RSE como una herramienta práctica de modelación del entorno empresarial, de la economía y de la sociedad.

Este documento presenta un estudio que intenta establecer el estado de la situación, la "línea de base" de la RSE en Bolivia. Dicho estudio recoge algunos importantes antecedentes teóricos en la medición de los avances de la ciudadanía corporativa, toma de ellos un modelo de evolución de la RSE y, luego, por medio de una encuesta a 50 empresas y organizaciones bolivianas y de una batería de entrevistas en profundidad con ejecutivos de las empresas, intenta establecer el "estado de la situación" de este concepto en el país, es decir, de ubicar a las empresas estudiadas dentro del mencionado modelo de evolución, dividido en varias etapas.

El resultado de este trabajo es que las empresas evaluadas se encuentran en el comienzo del proceso, la mayoría aún en una etapa básica. Esta etapa se caracteriza por el inicio de una preocupación empresarial respecto del entorno social y ambiental, manifestándose principalmente en el conocimiento sobre RSE y en cierta capacitación de los empleados sobre el tema. Sin embargo, las actividades todavía son episódicas y aisladas, una ocupación del departamento de Recursos Humanos o Relaciones Públicas, no de toda la organización, y no existe una clara diferenciación entre RSE y filantropía.

Algunas empresas parecen encaminarse hacia una segunda etapa de mayor compromiso, pues toman importantes medidas de apoyo a la comunidad, principalmente donaciones, aunque en la mayoría de los casos todavía no se trata de actividades integrales, que respondan a una adecuación del conjunto de la organización, en todos sus campos de acción. Más bien son anexadas al programa de funcionamiento de las empresas; resultan exógenas y no parte orgánica de éstas. En promedio, podríamos señalar que, respecto a la RSE, la mayor parte de las empresas estudiadas se encuentran en un estado de "conocimiento sin compromiso integral".

Este es el resultado de una comparación entre los hallazgos del estudio y los avances logrados por las compañías en el primer mundo; como es lógico, muestran que Bolivia (igual que la mayor parte de Latinoamérica) sólo se encuentra al comienzo del camino. Sin embargo, la experiencia de la Fundación Corporación Boliviana de Responsabilidad Social Empresarial (COBORSE) permite asegurar que para las empresas bolivianas este cambio ha implicado un esfuerzo realmente destacable de reorientación de sus prioridades y recursos. Podría decirse que el situarse dentro de la RSE, aunque todavía a un nivel básico, era el paso más difícil de dar pues exigía un doloroso replanteamiento de la tradición y de los valores convencionales de las compañías. La buena noticia es que ese paso ya ha comenzado a darse en básicamente todos los sectores empresariales del país, aunque a diferentes velocidades, como es lógico. Otras conclusiones obtenidas por el estudio son las siguientes:

1. La RSE se ha convertido en una tendencia de gran importancia en el mundo boliviano de los negocios. Se observa un gradual incremento del interés y del compromiso de las empresas que en la mayoría de los casos sirve para responder a una demanda social creciente.

2. El conocimiento sobre la RSE y lo que implica para las empresas es alto; los ejecutivos están familiarizados con el concepto, y participan en procesos de capacitación sobre el mismo.

3. Comienzan a aparecer compromisos y liderazgos muy enérgicos e importantes, que contribuyen a trasladar la RSE de la teoría a la práctica.

4. El número de empresas que han iniciado un proceso integral de gestión responsable es todavía escaso; solamente unas cuantas compañías realizan una práctica que sea coherente con sus postulados. Se observa una brecha entre la formulación de normas y políticas y las prácticas efectivas, así como las instituciones desarrolladas para realizarlas.

5. Se subestima el alcance e implicancias del comportamiento empresarial socialmente responsable pues se asigna poca importancia a la necesidad de contar con un presupuesto y personal especialmente dedicados a la RSE. Así también, se minimiza el hecho que se requiere de compromisos reales –como base esencial y prioritaria para lograr que la RSE se integre a la gestión empresarial– se trata de un aspecto de vital importancia porque precede a la decisión misma de embarcarse en las actividades de responsabilidad social.

6. La mayor parte de las acciones de RSE efectivamente realizadas está dirigida al entorno directo de las empresas y no promueve grandes cambios en la sociedad. En general se confunde la RSE con la filantropía, lo que implica un desconocimiento de la magnitud y de las consecuencias de un comportamiento responsable. Sin embargo, en las empresas se desarrolla una mayor conciencia de que su ayuda no debe enrolarse en los mecanismos "rentistas" de la sociedad, creando lazos de dependencia, en lugar de lo cual debe adquirir una orientación sostenible. Se han registrado experiencias de RSE que parten de las necesidades de la comunidad y permiten la participación de sus representantes en el diseño de la estrategia empresarial, las cuales han obtenido buenos resultados.

7. Se subestiman la importancia de la comunicación como un medio o componente de gestión responsable. No se toma en cuenta que la RSE sostenible concibe los comportamientos responsables como beneficiosos tanto para la sociedad como para la propia empresa.

8. Los puentes entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil son todavía débiles y difusos en este campo, lo que constituye una debilidad del proceso de implementación de la RSE en el país, e impide lograr mayores impactos.

9. Los resultados de este estudio son similares a otros realizados en Latinoamérica. La RSE es todavía incipiente en el continente, pero esto implica una gran oportunidad para las empresas que apuestan por este modelo de gestión, pues encontrarán que les será mucho más fácil diferenciarse y posicionar un nombre de alto cumplimiento en RSE que en los países del primer mundo.

# Responsabilidad social empresarial en Bolivia
# Aproximación a la situación actual

*"Es como un ciudadano: tiene que ser íntegro en todos los aspectos; de nada le sirve ser un buen profesional si adicionalmente su comportamiento no es el adecuado y no es una persona formada integralmente". (Empresario boliviano)*

## I. Necesidad y características del estudio

Siendo fundamental para sacar a cientos de millones de personas de todo el mundo de la pobreza y el abandono, el desarrollo económico genera también nuevos desafíos. Lo que en cierto sentido es un remedio, en otro puede ser un problema. Pero esto puede atenuarse y controlarse por medio de la actividad conciente de los seres humanos. Por eso la necesidad de asegurar la igualdad de oportunidades a todos los participantes, de cuidar la calidad de los procesos y los productos, de aportar a la calidad de vida de los consumidores y de proteger el medio ambiente para las futuras generaciones, se ha vuelto más patente y es admitida por empresas de todas partes del planeta. Los negocios de hoy ya no pueden proponerse exclusivamente el objetivo de la rentabilidad. Al ser parte de una comunidad, que los requiere para reproducir su vida, adquieren un conjunto de derechos y de deberes, de manera análoga a un ciudadano respecto a su *polis*. Hablamos así de la "ciudadanía corporativa"[1],un concepto que en Bolivia se encarna en la "responsabilidad social empresarial" (RSE).

Como dice un empresario entrevistado para este estudio: *"En ningún caso uno puede abstraerse. Somos un todo social que convive, tenemos responsabilidades, obligaciones y derechos".*

La RSE es una forma de ser y no de parecer, pues supone la ejecución de acciones que buscan cambiar la realidad imperante. La Fundación Corporación Boliviana de Responsabilidad Social Empresarial (COBORSE) la define como *"un modelo de gestión empresarial que genera impactos positivos en los diferentes públicos de interés, con el propósito de mejorar el capital social y la calidad de vida de la personas".* Describe cómo las empresas y las organizaciones integran de manera voluntaria las expectativas de sus públicos de interés[2] en sus funciones u operaciones diarias, y como interactúan con ellos de manera equilibrada en tres dimensiones: la social, la medioambiental y la económica.

La RSE va más allá de la filantropía y de las exigencias de la ley. Representa un compromiso voluntario de cumplimiento de principios éticos de gestión empresarial y de contribución a la solución de retos sociales que rebasan el horizonte inmediato de la empresa.

Otro empresario señala: *"Las empresas, además de hacer sus operaciones normales, además de generar ingresos, dar empleo, pagar sus impuestos, cumplir absolutamente con la ley, tienen que desafiar su imaginación para ayudar a resolver los problemas de la comunidad".*

---

1 Término utilizado por el Centro de Ciudadanía Corporativa del Boston College en el documento "Etapas de ciudadanía corporativa: el desarrollo de una estructura" 2006 (en inglés Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework"), mismo que ha sido de utilidad en el sustento teórico del presente estudio.

2 En palabras de quien desarrolló la Teoría de los stakeholders ó grupos de interés (Edward Freeman) *"un stakeholder en una organización es….cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por los logros de los objetivos de la organización"* 1984. Pueden ser accionistas, funcionarios, clientes, proveedores, comunidad, sociedad, gobierno, medios de comunicación. La RSE exige desplegar una actividad que se ubique en una posición equilibrada respecto a estos grupos. Una empresa que sólo atiende las necesidades de uno de sus públicos de interés, por ejemplo de sus propietarios, sin preocuparse por los otros públicos, no puede considerarse responsable.

Aunque la RSE está en marcha en todo el mundo, en Bolivia adquiere una significación particular, ahora que el país atraviesa varios años de crisis, un largo y duro debate respecto a la forma de organización y a las políticas más adecuadas para encarar el siglo veintiuno de una forma exitosa, a diferencia de lo que ocurrió los siglos anteriores. Como parte de esta crisis, hoy en Bolivia se pone en cuestión el papel de la iniciativa privada en el desarrollo colectivo, y se tiende a clasificar todos los emprendimientos mercantiles como expresiones de un "capitalismo salvaje" que la mayoría de la sociedad rechaza. Ésta situación constituye una limitación a la actividad privada, pero al mismo tiempo puede ser una oportunidad para que la RSE se extienda, se profundice y, entonces, muestre a la colectividad el aporte fundamental de las empresas no sólo al crecimiento del país, sino también a su mejoramiento social y humano.

Las empresas bolivianas tienen hoy la posibilidad de ser parte de un proceso de reestructuración de las relaciones sociales, adquiriendo así un papel colectivo más complejo y difícil de llevar a cabo, pero también mucho más sostenible, más integral y de un beneficio singular para accionistas, empleados, proveedores, consumidores, y para la sociedad en su conjunto.

*"Creemos que en Bolivia se debería dar mucha más importancia a la RSE y las empresas deberían hacer un esfuerzo mayor que en otros países que se manejan en un medio menos subdesarrollado. Acá la RSE es vital para el país y para la supervivencia misma de la empresa"*[3].

Tanto fuera como dentro del país, las empresas avanzan hacia la RSE. Sin embargo, es muy difícil determinar cuánto lo hacen, en qué punto del camino se encuentran, cuál es la distancia que les falta recorrer. En otras palabras, es difícil convertir la RSE en un conjunto de objetivos, actividades y logros, y por tanto en un indicador que, como cualquier otro, sea susceptible de medición, ajuste y verificación. Al mismo tiempo, esta transformación resulta crucial si se quiere comenzar a usar la RSE como una herramienta práctica de modelación del entorno empresarial, de la economía y de la sociedad.

El presente estudio es un esfuerzo en este sentido. Recoge algunos importantes antecedentes teóricos en la medición de los avances de la ciudadanía corporativa, toma de ellos un modelo de evolución de la RSE y, luego, por medio de una encuesta a 50 empresas bolivianas y de una batería de entrevistas en profundidad a ejecutivos de las empresas, intenta establecer el "estado de la situación" de este concepto en el país, es decir, de ubicar a las empresas estudiadas dentro del mencionado esquema de evolución. Por su parte, las empresas consideradas dentro del estudio, además de tener importancia en los distintos sectores empresariales de los que forman parte, se mostraron dispuestas a colaborar con esta indagación.

## 1. La muestra

El propósito fue aplicar el cuestionario de RSE a aproximadamente 120 empresas entre grandes y medianas, de aquellas que se tenía conocimiento en relación a sus actividades de RSE y de las que no se conocía mayor información sobre el tema.

Considerando que la aplicación del cuestionario requería de aproximadamente 1 hora con el nivel gerencial ó directivo de las empresas, la concertación de las reuniones con estos niveles no tuvo el resultado esperado por el tiempo a disponer fuera de la apretada agenda de los ejecutivos. En ese sentido la muestra está compuesta por 40 empresas y 10 organizaciones de distintos rubros. De la muestra actual, el 50% pertenecen a la lista de 200 empresas más grandes que publica el Semanario Nueva Economía[4].

De las 50 aplicaciones del cuestionario, los encuestados fueron:

- 32 representantes de empresas del nivel directivo y gerencial (presidentes, vicepresidentes, gerentes).
- 18 representantes de empresas del nivel operativo gerencial (jefes de área, coordinadores, asesores, subgerentes).

Las empresas y organizaciones que respondieron al cuestionario[5] pertenecen a los rubros que se muestran en el Cuadro Nº 1.

Se utilizó un cuestionario de 48 preguntas divididas en dos grupos para analizar el conocimiento y la valoración de los empresarios y los niveles de desarrollo de la implementación de la RSE[6]. Además se realizaron tres entrevistas a profundidad a informantes y las lecciones aprendidas por la Fundación COBORSE desde su inicio.

---

3 Una segunda fuente de información del presente estudio fueron 3 entrevistas personales y a profundidad que se realizaron a niveles gerenciales de empresas bolivianas, las mismas fueron transcritas, editadas y resumidas y se presentan al final del documento en el anexo 2. En lo que sigue del estudio hemos incorporado frases de los entrevistados y que rescatamos a fines de complementar la información.

4 El ranking de las 200 empresas más grandes de Bolivia se elabora a partir de información del desempeño económico de las empresas bolivianas. La variable utilizada para determinar a las empresas más grandes son los ingresos o ventas anuales. Para el estudio se utilizo el ranking mencionado de acuerdo a los ingresos y ventas del año 2006.

5 En el anexo 3 se presenta la lista de empresas y organizaciones que son parte del presente estudio, así como los nombres de las personas entrevistadas.

6 El Cuestionario de Responsabilidad Social Empresarial empleado como el principal mecanismo para el relevamiento de la información, se presenta en el anexo 4.

**Cuadro Nº 1**
**Empresas y organizaciones encuestadas, por rubros y departamentos**

| Rubro | Número de empresas |
|---|---|
| Instituciones financieras | 12 |
| Industria y agroindustria | 9 |
| Hidrocarburos | 7 |
| Servicios | 6 |
| Electricidad | 5 |
| Organizaciones no gubernamentales | 5 |
| Telecomunicaciones | 3 |
| Minería | 2 |
| Transporte | 1 |
| **Total** | **50** |
| **Departamento** | |
| La Paz | 23 |
| Santa Cruz | 22 |
| Cochabamba | 5 |
| **Total** | **50** |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

Los resultados que presenta este documento son una aplicación práctica del método de medición de la ciudadanía corporativa propuesto por el Centro de Ciudadanía Corporativa (Center of Corporate Citizenship en inglés) del Boston College, en el documento titulado "Etapas de ciudadanía corporativa: el desarrollo de una estructura". Este método considera la ciudadanía corporativa como una disposición empresarial que:

- Minimiza los daños o perjuicios de su actividad.
- Maximiza los beneficios y los beneficiarios.
- Es responsable y sensible con las partes interesadas.
- Hace sostenible sus resultados financieros.

Se trata de un proceso de creciente complejidad, que comienza en un estadio básico, en el que la ciuadadanía corporativa es aún una actividad específica y desintegrada del trabajo regular de la empresa, y termina en un punto de alta participación y compromiso, en el que la empresa en su conjunto se tensiona y se moviliza para obtener metas éticas definidas en común acuerdo con la comunidad y sus públicos de interés.

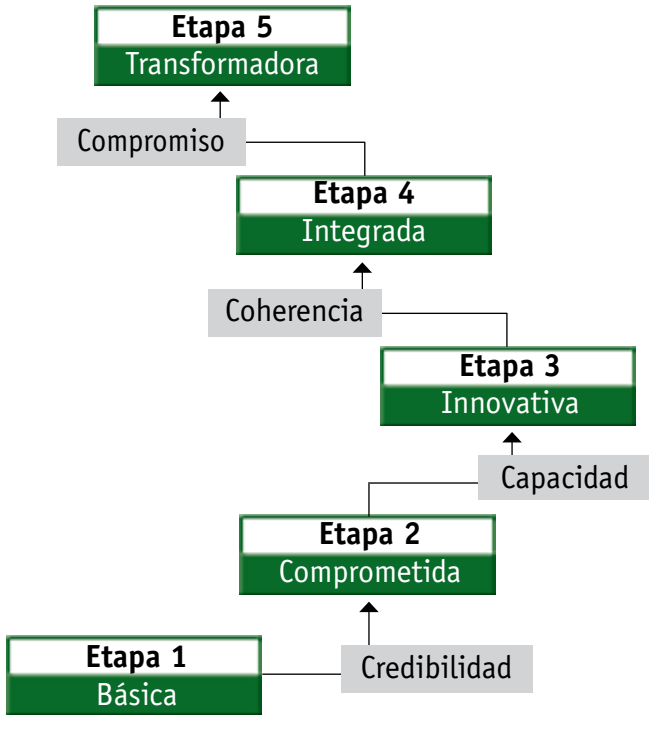
El modelo de evolución de la ciudadanía corporativa que usa el mencionado Centro se explica en el Cuadro Nº 2.

**Etapa básica.-** En esta etapa la RSE es episódica y está encapsulada en programas no del todo desarrollados. Consiste sobre todo en interacciones con grupos externos que tienen intereses respecto de la empresa, así como en el cumplimiento de la ley y de las disposiciones de la industria de la que se trate. El manejo de la RSE está encomendado exclusivamente a algunas reparticiones de la organización, como la oficina de Recursos Humanos. El desafío principal de la empresa en esta etapa es la obtención de mayor credibilidad social, demostrando que hace más por la sociedad que solamente ganar dinero.

**Etapa de compromiso.-** En esta etapa, la empresa no se limita a cumplir aquello a lo que le obligan las leyes, sino que responde a distintas expectativas externas, con la intención de ganarse la confianza de sus públicos y de la comunidad. Para ello contrata consultores especializados y comienza a estudiar distintas cuestiones ambientales y laborales. La alta dirección comienza a adoptar una nueva visión de las responsabilidades de la compañía. El desafío en esta etapa es pasar del voluntariado de los ejecutivos a la creación de capacidades empresariales orgánicas para la RSE.

**Etapa de innovación.-** En esta etapa, el conjunto de la organización se involucra en la RSE, que además abarca una agenda de actividades mucho más amplia y diversa. Se desarrolla una variedad de proyectos en todas las áreas. La empresa realiza periódicos monitoreos ambientales y sociales, y difunde los resultados por medio de informes. El desafío en esta etapa es convertir esta febril actividad en una cultura organizacional coherente, que permita a los empleados de la empresa trabajar en equipo, con perseverancia.

**Cuadro Nº 2**
**Desafíos en el desarrollo de una ciudadanía corporativa**




Fuente: "Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework". Philip Mirvis, y Bradley K. Googins.2006

**Etapa de integración.-** En esta etapa, la empresa deja la unilateralidad de la RSE y permite que sea la comunidad la que, en estrecha relación con ella, la ayude a fijar sus objetivos y procedimientos, y la que verifique el cumplimiento de las políticas. Puede hablarse ya, con propiedad, de una ciudadanía corporativa. El desafío en esta etapa es integrar la RSE a la estrategia comercial de la empresa, y lograr un elevado compromiso con ella de todos los empleados.

**Etapa de transformación.-** En esta etapa, las empresas se vuelven visionarias, verdaderos agentes de cambio, más allá de las áreas tradicionalmente asociadas con la RSE. Estas empresas ejercen un liderazgo social mucho mayor que su área de influencia comercial, financiera u operativa. El desafío en esta etapa es mantener este estado de transformación e innovar dentro de él, creando nuevos objetivos y retos.

## II. Interpretación de los resultados

### 1. La teoría

*"Nuestros emprendedores están muy dispuestos a aprender. Cuando ven cosas nuevas, de inmediato tratan de entenderlas y aplicarlas".*

Un primer objetivo de este estudio fue determinar el grado de conocimiento que tienen *los altos ejecutivos de las empresas participantes* de la responsabilidad social. Los resultados a este respecto son muy favorables. El concepto es conocido por el 96% (ver Cuadro Nº 3), es decir, por prácticamente la totalidad de los encuestados. Aun más, un grupo muy grande de ellos (70%) no sólo tiene familiaridad con la RSE, sino que "está al día" en ella, es decir, se halla actualizado sobre sus últimos avances. El otro 26% (que forma el 96% ya citado) admite que no la aplica en su trabajo cotidiano (porque no lo hace la empresa en la que trabaja), pero aun así sabe de qué se trata. E incluso el 4% restante (con el que se completa el universo encuestado) no adolece de un desconocimiento total sobre el tema, sino que "tiene una idea" de él. Puede decirse, entonces, que la información básica sobre RSE no parece ser un problema. Así lo prueba también el hecho de que un alto porcentaje, el 74% de la muestra, haya asistido a seminarios que tocaron el tema de la RSE en el año anterior a la encuesta (ver Cuadro Nº 3).

Este alto nivel de conocimiento produce dos efectos que son necesarios tomar en cuenta en la lectura de los datos. Por un lado, implica que los resultados poseen una mayor exactitud que la que se presenta en estudios con desconocimiento alto o medio. Por otra parte, nos alerta sobre la posibilidad de que se presente una mayor cantidad de respuestas convencionales, dictadas por el conocimiento del modelo de RSE al que propende la sociedad, antes que por una percepción propia de los hechos.

**Cuadro Nº 3**
**Conocimiento y desarrollo teórico de la RSE**

| Atribución | Porcentaje de empresas que afirman poseerlo |
|---|---|
| Conocimiento sobre RSE | 96% |
| Asistencia a seminarios cuya temática principal fue la RSE | 74% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

Véase por ejemplo el siguiente cuadro, que muestra las prácticas empresariales que los encuestados asocian con la RSE:

**Cuadro Nº 4**
**Prácticas asociadas a la RSE**

| Prácticas | No es tan importante | Es importante | Es muy importante |
|---|---|---|---|
| Cumplir los principios éticos de la empresa | 0% | 2% | 98% |
| Cuidar la seguridad de los empleados | 0% | 8% | 92% |
| Cumplir las leyes | 2% | 12% | 86% |
| Pagar impuestos | 6% | 16% | 78% |
| Proveer productos y servicios confiables | 2% | 24% | 74% |
| Colaborar con la comunidad | 0% | 28% | 72% |
| Actuar con transparencia en el campo económico | 2% | 28% | 70% |
| Contratar proveedores socialmente responsables | 2% | 34% | 64% |
| Desarrollar la imagen corporativa | 8% | 32% | 60% |
| Armonizar la vida laboral y familiar | 0% | 42% | 58% |
| Crear fuentes de trabajo | 2% | 44% | 54% |
| Actuar con transparencia en el campo social y ambiental | 6% | 44% | 50% |
| Lograr rentabilidad | 0% | 52% | 48% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

En este cuadro debemos tomar en cuenta los matices dentro del reconocimiento de la importancia general de las prácticas empresariales mencionadas. Nótese por ejemplo que aparecen porcentajes pequeños, pero mayores que el resto, en la casilla "no es importante" de las prácticas relacionadas con la autopromoción de la empresa, como "desarrollo de la imagen corporativa" y "actuar con transparencia en el campo social y ambiental" (es decir, informar acerca de las acciones de la empresa en apoyo a la

comunidad). También que la mayoría no considera "muy importante" el logro de rentabilidad financiera, mientras que lo más importante es la ética (98%). Estas respuestas indican una cierta orientación hacia una ética "principista" o "no consecuencialista", es decir, aquella en la que no se pide obrar en función de los resultados posibles, sino de los principios asumidos. El deber se establece y se cumple sin tomar en cuenta las consecuencias (en este caso, beneficiosas) de la acción. Podría decirse, en el extremo, que en la mentalidad de los encuestados lo correcto debe hacerse aunque nadie se entere de ello, y por tanto que la "responsabilidad social" es, primero que nada, responsabilidad ante uno mismo. Volveremos a ello en otros lugares de este documento.

También es importante anotar los altos porcentajes obtenidos por prácticas que corresponden con el funcionamiento normal de cualquier empresa, como el pago de impuestos y el cumplimiento de la ley. Esto permite, por un lado, pensar que aquello que debería considerarse "normal" no necesariamente lo es para el contexto boliviano, por otro lado, pensar que también puede alertar acerca de una exigencia muy baja de RSE, que corresponde con la etapa básica del esquema del Centro de Ciudadanía Corporativa.

Por ejemplo, un empresario opina: *"La empresa en Bolivia tiene que aportar a la sociedad de distinta forma. La primera responsabilidad social es desarrollar bien su trabajo, invertir en tecnología, bajar costos y mejorar su personal. Creo que el sector privado debe tener otro modelo de RSE, no crear fundaciones o dar apoyo a las zonas vulnerables, sino generando fuentes de trabajo y atrayendo inversiones."*

Cumplir las normas laborales, sociales y ambientales, es decir, lo mínimo que exige el Estado a cada uno de sus ciudadanos, diferencia a las empresas que son capaces de aportar a la sociedad de las que constituyen una carga para ella; sin embargo, no es todavía RSE. Ésta exige ir más allá de lo que resulta obligatorio, como es lógico, la obligación surge de la coerción, en este caso del Estado, mientras que la responsabilidad sólo puede ser un resultado voluntario del compromiso con los demás y con el futuro.

El alto conocimiento sobre RSE se asocia a la existencia de una importante cantidad de empresas que poseen documentos de carácter ético.

Véase el Cuadro Nº 5. En él puede observarse una diferencia entre la cantidad de empresas con declaración de principios y con códigos de ética, que es lógica pues éstos últimos son más complejos y difíciles de redactar, y por tanto abundan menos. A veces estas declaraciones se hallan incorporadas en los reglamentos laborales, lo que constituye una señal de alerta, pues éstos últimos son documentos de elaboración obligatoria[7].Cuando los encuestados sostienen que estos reglamentos "bastan" están subestimando la importancia de la RSE. Sin embargo, en su experiencia de trabajo la Fundación COBORSE ha podido observar que el debate empresarial sobre ética ha incrementado notablemente en el último tiempo.

Las empresas y organizaciones encuestadas difunden su visión de la RSE principalmente de forma directa, durante el enrolamiento y la capacitación de sus miembros. Es decir, puede suponerse que todos los componentes de la organización reciben información sobre la ética corporativa y, por lo menos en principio, la comparten. Un poco más de la mitad de las empresas usan tecnologías informáticas (páginas web e intranets) para fijar y comunicar sus principios éticos. En parecidos porcentajes, las empresas recurren a folletos, boletines, etc. Una incluso posee un programa especialmente dedicado a la ética, y otra realiza una prueba para medir el conocimiento axiológico de sus empleados.

Es posible decir, en suma, que la capacidad teórica de las empresas bolivianas en este campo es alta. Lo explica el hecho de que una fuerte mayoría de los ejecutivos consultados (68%) considera que la RSE constituye una "tendencia", en tanto que sólo el 8% la cree una "moda". El 22% restante supone que puede ser una cosa o la otra, dependiendo de la actitud de cada empresa.

**Cuadro Nº 5**
**Documentos sobre ética**

| Tiene... | Declaración de principios | Código de ética |
|---|---|---|
| Sí | 74% | 62% |
| No | 26% | 38% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

Otros datos que testimonian la buena salud teórica de la RSE son los siguientes:

- El 94% de los encuestados piensa que el dinero empleado en esta área es "inversión" o algo "próximo a la inversión", y no un gasto.

7 Según Pou Mont, Fabbri, Chamon y Villavicencio, es conveniente distinguir entre un "Reglamento de trabajo" y un "Código de ética". Un reglamento tiene como finalidad controlar el comportamiento externo de las personas; en cambio, un código debe nacer de una creciente conciencia de sus propios valores y de lo que las personas mismas desean vivir en su empresa o institución. El reglamento por lo tanto es el documento normativo administrativo, que regula la relación laboral, de acuerdo a la legislación vigente, por lo que requiere ser aprobado por el Ministerio de Trabajo para su implementación legal. En este punto también es importante distinguir entre un código de ética y un código de conducta, el primero explicita valores mientras que el segundo comportamientos esperados. 1998.

- El 80% cree que la RSE es un asunto prioritario para el presente y el futuro de sus empresas.
- El 98% se interesa en la actitud ciudadana de la empresa que trabaja y le parece un elemento importante de su vinculación con ella.
- El 76% posee políticas escritas contra la discriminación étnica, de género o de otra índole.

## 2. La teoría respecto a la práctica

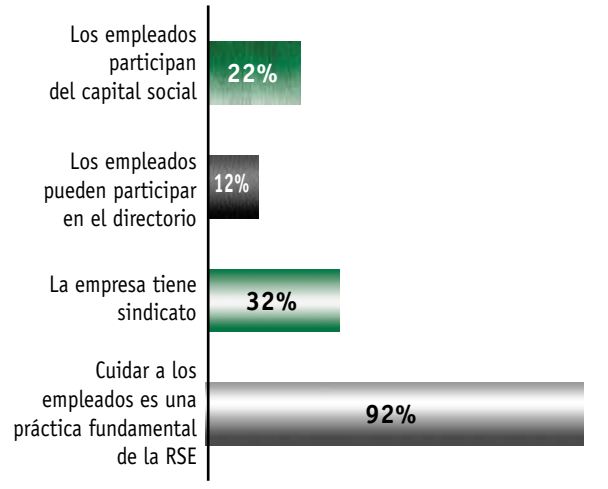
En todos los campos y disciplinas lo normal es que la teoría adelante a la práctica. La RSE no es una excepción. Aunque puede decirse que se parte de la amplia difusión del concepto que evidencian los resultados ya registrados, éste aún no está guiando la acción, o al menos no todas las actividades de las empresas. Por lo tanto, la RSE no constituye todavía un modelo de gestión. Los entrevistados lo reconocen claramente. 74% cree que la aplicación de la RSE en Bolivia es baja, y 26% que es media. Resulta notable que ninguno de los encuestados haya optado en esta pregunta por afirmar un grado "alto" de aplicación. En conclusión, puede decirse que existe una conciencia general de la brecha que se abre entre el conocimiento de los ejecutivos y la realidad concreta de su trabajo.

El estudio encontró varios indicadores de esta discrepancia. Por ejemplo, como ya hemos visto, un alto porcentaje de entrevistados considera que el cuidado de los empleados es una de las principales prácticas de RSE; sin embargo, los datos de participación laboral dentro de las empresas resultan notoriamente bajos, tal como se puede ver en el Gráfico Nº 1.

Algunos encuestados intentan justificar este contraste con el argumento de que la asociación y la participación laborales "no se aplican" al giro de negocios a los que sus empresas se dedican. Pero este argumento contradice las leyes laborales nacionales y la experiencia internacional, que muestra casos de participación de los empleados en los directorios y en el capital social incluso en empresas familiares y de responsabilidad limitada.

El Gráfico Nº 1 no sólo muestra la distancia que se abre entre la teoría y la práctica, sino también los pobres resultados que obtiene en la encuesta la mayoría de las cuestiones laborales. Como veremos más adelante, es en esta área donde más débilmente se manifiesta el compromiso empresarial con los preceptos de la RSE[8].

**Gráfico Nº 1**
**Diferencia entre la teoría y la práctica**




Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

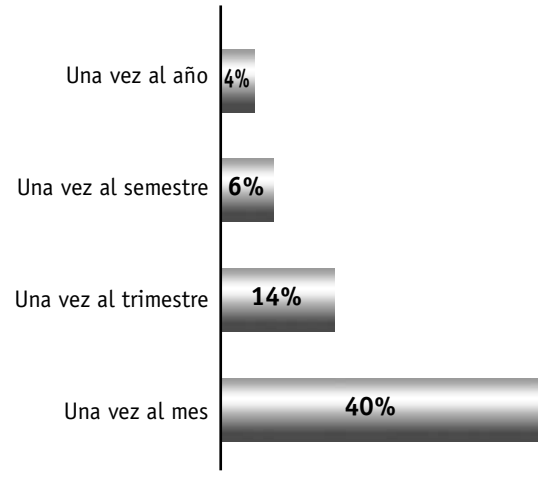
La discrepancia entre un alto nivel teórico y las dificultades prácticas para aplicar la RSE pueden observarse también en el contraste existente entre la formulación, por un lado, y la ejecución práctica, por el otro, de las políticas empresariales. En efecto, mientras el 76% de las empresas entrevistadas posee políticas escritas contra la discriminación (aunque a veces ellas se encuentran en sus reglamentos internos, que como ya sabemos son documentos laborales obligatorios), sólo el 60% cuenta con mecanismos concretos para evaluar y sancionar esta desviación. De igual manera, el 66% de las firmas tiene un programa de reclamos para sus clientes, pero cuando se trata de medir la frecuencia con que ese sistema funciona, del 70% de los encuestados que responde, únicamente el 40% (el 28% del total de la muestra) dice que lo hace de forma mensual (véase el Gráfico Nº 2).

Otro fenómeno similar se produce en las políticas de soborno versus los mecanismos concretos de denuncia de éstos, tal como se ve en el Gráfico Nº 3.

Una vez más encontramos que lo que funciona bastante bien en el plano de los documentos no se aplica con la misma amplitud en la práctica. Un estudio específico sobre la forma efectiva de funcionamiento de los mecanismos éticos de las empresas probablemente mostraría una brecha aún más profunda.

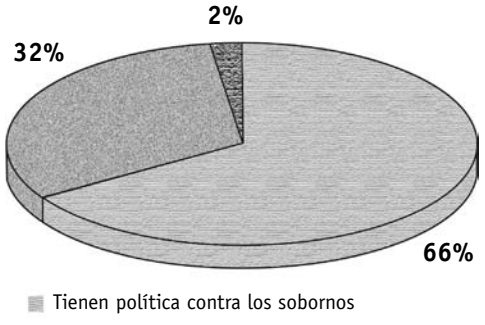
8 En la experiencia de la Fundación COBORSE, se ha visto que las herramientas de autodiagnóstico en RSE diseñadas en otros países contienen un gran número de temas o aspectos relacionados con el grupo de interés "público interno" o colaboradores. Ésta es una pauta de la importancia que tiene este grupo de interés en los esfuerzos y prácticas que realizan los empresarios en el marco de la RSE interna para convertirla en una conducta integral y transversal a la empresa.

**Gráfico Nº 2**
**Frecuencia con que las empresas evalúan los reclamos de sus clientes**




Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

**Gráfico Nº 3**
**Políticas contra los sobornos y mecanismos de denuncia de éstos**




Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

Una justificación es ésta que sigue y que la proporcionó uno de nuestros entrevistados: *"Bolivia es un país de muchas necesidades, pero éstas necesidades deben ser resueltas en conjunto, no como una acción aislada de una empresa"*.

El testimonio más patente de las dificultades para saltar de lo deseable o a lo real se halla en el Cuadro Nº 6.

Como se ve en el mismo, las tres principales necesidades de los ejecutivos son de una u otra forma mecanismos y recursos de implementación, que permitan realizar y aplicar la RSE en los hechos. Llama la atención que no se demande con tanta frecuencia un mayor presupuesto ni una mayor cantidad de personal, sino más tiempo para trabajar en este asunto, mecanismos claros de implementación y herramientas de gestión. Este es un dato de gran importancia para orientar el trabajo futuro de las organizaciones interesadas en apoyar y promocionar la RSE en el país.

Sin embargo, debe tomarse en cuenta una otra posibilidad, y es que la poca importancia asignada por los ejecutivos encuestados a la necesidad de presupuesto y de personal especialmente dedicados a la RSE se deba a una subestimación de la importancia y el alcance de este comportamiento empresarial, que, en las etapas básicas de desarrollo de una empresa, se confunde con una actividad concreta, sencilla y rutinaria, la cual por tanto "yo mismo puedo hacer". Se necesita una reflexión más avanzada sobre el concepto para descubrir sus verdaderas implicaciones, y por tanto la magnitud de los esfuerzos y recursos que demanda su aplicación conciente y seria.

También es importante el bajo porcentaje de respuestas que consideran que la primera necesidad para aplicar la RSE es el compromiso. Es posible suponer que éste se da por sentado, ya que precede a la decisión misma de embarcarse en las actividades de RSE. Sin embargo, esto no toma en cuenta que las motivaciones para iniciar el proceso no siempre son las mismas. También es posible una motivación de corto plazo y puramente utilitaria, que se puede confundir con el compromiso, pero sólo en apariencia. El verdadero compromiso, en cambio, se prueba en el mediano y el largo plazo, y es el único que al final reconoce la sociedad y los públicos empresariales. Cuando éste existe dentro de una empresa, todos los otros factores se resuelven finalmente.

**Cuadro Nº 6**
**¿Qué se necesita para lograr la RSE?**

| Atributo | Porcentaje de las empresas que lo consideran de primera necesidad para lograr la RSE |
|---|---|
| Herramientas de gestión | 40% |
| Tiempo | 36% |
| Claridad en la implementación | 32% |
| Conocimiento | 30% |
| Presupuesto | 28% |
| Compromiso | 18% |
| Convicción | 18% |
| Recursos humanos | 14% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

## 3. Conocimiento sin compromiso integral

La encuesta nos permite concluir que, respecto al modelo de medición de la ciudadanía corporativa utilizado, del que hablamos al principio de este documento, las empresas y organizaciones estudiadas se encuentran en el comienzo del proceso, la mayoría aún en una etapa básica. Recor-

demos que esta etapa se caracteriza por el inicio de una preocupación empresarial respecto del entorno social y ambiental (a diferencia de la empresa del "capitalismo salvaje", que no la tenía), y se manifiesta en el conocimiento sobre RSE y en cierta capacitación de los empleados sobre el tema, como hemos visto. Sin embargo, las actividades todavía son episódicas y aisladas, una ocupación del departamento de Recursos Humanos, y no existe una clara diferenciación entre RSE y filantropía.

Algunas empresas parecen encaminarse hacia una segunda etapa de mayor compromiso, pues toman importantes medidas de apoyo a la comunidad (como veremos al tratar el tema de las donaciones), como muestran estas expresiones:

*"Lo que tratamos de hacer es anticiparnos a los conflictos, que no solamente se trate de 'yo te doy, toma para que estés tranquilo', sino de 'vengo a trabajar aquí, si quieres trabajar conmigo, trabajemos juntos".*

*"Constantemente estamos tratando de entender qué necesita la comunidad. En ningún caso hacemos un trabajo de gabinete para definir qué hacer, sin importar lo que requiera la comunidad. Es un trabajo de coordinación, tenemos empleados que están explorando, que se reúnen con la gente y demás..."*

El problema es que todavía no se trata de actividades integrales, que respondan a una adecuación del conjunto de la organización, en todos sus campos de acción. Más bien son anexadas al programa de funcionamiento de las empresas; resultan exógenas y no parte orgánica de éstas. En promedio, podríamos señalar que, respecto a la RSE, las empresas y organizaciones estudiadas se encuentran en un estado de "conocimiento sin compromiso integral".

Esto puede observarse en las respuestas de los encuestados cuando se les inquiere sobre sus convicciones en tanto consumidores y empleados, es decir, fuera del cargo gerencial que detentan (véase el Cuadro Nº 7). Entonces encontramos que una abrumadora mayoría de los ejecutivos (en porcentajes muy cercanos al 100%) piensa que las empresas se deben a la sociedad en la que trabajan y por tanto los consumidores deben tomar en cuenta la responsabilidad ciudadana de los productores. Sin embargo, estos porcentajes disminuyen significativamente cuando se trata de sus decisiones personales de compra. Por ejemplo, no es el 96 o 98%, sino sólo el 78% el que considera que la RSE debe influir en la preferencia del comprador (mientras que el 16% se manifiesta indiferente frente a este argumento),

**Cuadro Nº 7**
**El encuestado como consumidor(*)**

| Concepto | En desacuerdo | No tengo preferencia | Acuerdo |
|---|---|---|---|
| ¿Las empresas se deben a los ciudadanos? | | | 98% |
| ¿Hay que consumir de empresas responsables? | | | 96% |
| ¿La responsabilidad debe ser el factor decisivo de la compra?[9] | 10% | 28% | 56% |
| ¿Es preferible comprar a una empresa responsable? | | 16% | 78% |
| ¿Se justifica un precio mayor por la responsabilidad? | 8% | 20% | 66% |

(*) La sumatoria de los porcentajes no dan como resultado 100% por que algunos de los encuestados prefirieron no responder.
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

y únicamente el 56% el que cree que la RSE debería ser un factor decisivo para comprar o no comprar un producto, en tanto que el 10% se opone (el porcentaje más alto de oposición a los argumentos propuestos por esta pregunta) y el 28% no se muestra convencido.

Lo mismo ocurre cuando se pide que el ejecutivo responda como empleado, antes que como representante de su empresa (ver cuadro Nº 8). En ese caso, el 98% concuerda con la gran importancia que tiene trabajar en una empresa responsable, pero un porcentaje notoriamente inferior, el 78%, dice que su elección personal de empleo se debe a ello, mientras que un porcentaje alto (20%) admite que no tiene preferencias al respecto y 2% que jamás elige empleo debido a esta consideración.

Estos resultados se relativizan si tomamos en cuenta que, como señalaron quienes respondieron a la encuesta, en Bolivia se carece de información sobre el desempeño social y ambiental de las empresas, y por tanto es muy difícil calificar a sus productos.

**Cuadro Nº 8**
**El encuestado como empleado**

| Concepto | En desacuerdo | No tengo preferencia | Acuerdo |
|---|---|---|---|
| Me interesa la responsabilidad social de mi empresa | 98% | | |
| La responsabilidad social de mi empresa es importante | 98% | | |
| Escojo empleo según la responsabilidad social de la empresa | 2% | 20% | 78% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

9 En la aplicación de ésta pregunta la mayor parte de los encuestados argumentaron no tener o tener muy poco conocimiento en relación a empresas que son o no socialmente responsables como para emitir una decisión de compra basada en esa información.

*"La RSE no es una cosa que alguien hubiera decidido voluntariamente y que lo hubiera hecho de forma organizada. El empujón ha llevado (a mi empresa) por inercia... Es que si uno no tiene una relación buena con la comunidad con la que trabaja, si no tiene la aceptación de la gente del entorno, es muy difícil trabajar".*

Este parece ser el diagnóstico, aunque hay datos que lo ponen en cuestión. Mientras las empresas y organizaciones estudiadas mismas y sus empleados tienen programas de voluntariado[10] en sólo un 38%, los ejecutivos encuestados afirman que participan en este tipo de actividades en un 52%, la que es una cifra alta. Esto parece indicar un fuerte compromiso individual con la comunidad o con alguna causa no mercantil. Sin embargo, se trata de un compromiso con uno de los aspectos de la RSE, antes que con la integridad de ella. Se hace hincapié en el sacrificio empresarial y personal, antes que la transformación de la empresa y de su entorno. Sin embargo, la RSE no es sinónimo de caridad o filantropía (aunque la incluye), sino que significa una más amplia, sostenible y digna forma de interacción humana, la *ciudadanía*, que comienza en casa y se proyecta hacia fuera sin paternalismos ni condescendencias.

### *3.1. Empleados*

Como ya hemos dicho, el área laboral es uno de los aspectos en que se observa con mayor nitidez que el *conocimiento* supera al *compromiso*. En realidad, la RSE debe comenzar en casa, con al adopción de medidas que generen un ambiente laboral productivo, pero al mismo tiempo gratificante para los empleados, que así pasan a formar parte de un equipo organizado en pos de objetivos comunes, antes que a ser simple "fuerza de trabajo". Este ambiente requiere la participación de los empleados en las decisiones que les incumben, una política de retribuciones por desempeño y de participación en la propiedad de la empresa, políticas de transparencia que aseguren que la información sea compartida por todos los individuos concernidos, tolerancia a la expresión, la crítica e incluso a la protesta sindical, dentro de límites razonables, y flexibilidad en las reglas laborales, de modo que se garantice la dignidad, la realización familiar y el tiempo de estudio y capacitación de los empleados.

En nuestro estudio, el 86% de las empresas informa a sus empleados de los resultados económicos obtenidos cada año, y el 92% posee becas y sistemas de ayuda a la capacitación de su personal. Además hemos podido recoger las siguientes expresiones:

*"La RSE no solamente debe ser un tipo de relación con la sociedad, sino de relación interna y con el medio ambiente".*

*"Nuestras acciones de RSE se dirigieron básicamente a nuestros trabajadores, porque la caridad comienza por casa".*

Sin embargo, sólo el 32% posee sindicatos, el 12% admite representantes laborales en los directorios y el 22% establece participaciones laborales en el capital social de la empresa.

Estos datos señalan cierta unilateralidad de la RSE practicada. En ocasiones se supone que ésta consiste en donar y ofrecer ventajas a un limitado grupo de beneficiarios, situados normalmente fuera de la empresa (aunque lo suficientemente cerca como para afectar su funcionamiento). Y no se concibe en toda su dimensión, esto es, como una actitud transversal, una nueva forma de enfocar y resolver todos los problemas y desafíos corporativos, entre los cuales está, por supuesto, la relación con los trabajadores. Está comprobada la importancia de los retornos de largo plazo en competitividad, fidelidad y eficiencia que se puede lograr con esta inversión que en el corto plazo disminuye las utilidades[11].

### *3.2. Proveedores*

Otra área en la que descubrimos la debilidad del compromiso empresarial es la de contratación de proveedores de materia prima y de servicios, imprescindibles para el trabajo de cada firma. Veamos el Cuadro Nº 9.

**Cuadro Nº 9**
**¿Qué piden las empresas a los proveedores?**

| Atributo | Porcentaje de las empresas que lo requieren |
|---|---|
| Cumplimiento legal y tributario | 92% |
| Cumplimiento de las normas laborales | 42% |
| Cumplimiento de las normas ambientales | 30% |
| Cumplimiento de las normas en contra del trabajo infantil | 26% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

10 Se considera el voluntariado como un movimiento de personas que realizan acciones de bien común sin esperar una retribución, ya sea en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) como en los organismos gubernamentales o en las empresas.

11 Por ejemplo, la "Matriz de Argumentos Empresariales a favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes" desarrollada por SustainAbility, el Instituto Ethos y la Corporación Financiera Internacional a partir de 176 casos empresariales destaca los vínculos existentes entre actividades específicas de sostenibilidad y mediciones del éxito empresarial/comercial y demuestra que una de las áreas donde existe mayor solidez de pruebas disponibles de beneficios de la RSE es el área de gestión de recursos humanos. 2003.

Estos datos muestran claramente que la motivación principal de las empresas estudiadas para poner requisitos a sus proveedores es su propia seguridad (de ahí que el 92% se interese en los requisitos legales y tributarios), y no el deseo de alinear toda la cadena productiva en la que participa con los principios de la RSE. Por eso la solicitud a los proveedores de un cumplimiento de las normas laborales y ambientales no se realiza, como máximo, más que en el 30% de las empresas estudiadas.

Se trata de una oportunidad perdida para la RSE entendida como un compromiso de mayor alcance, y no como una forma de "apagar incendios". En efecto, la mejor forma de extender las buenas prácticas a toda la sociedad, especialmente en un país con los niveles de informalidad de Bolivia, está en que las empresas mejor conformadas establezcan exigencias, y también impartan conocimientos a sus proveedores, convirtiéndose así en animadoras de la RSE en cada eslabón de la cadena productiva.

Igual que los otros elementos de RSE, esta labor puede redituar no sólo mejoras de prestigio, sino también logros económicos directamente cuantificables por las empresas. Permite lograr, por ejemplo, la apertura de mercados más sofisticados y exigentes, el acceso a capital de fuentes de inversionistas sociales y la participación en acuerdos de libre comercio de la cadena productiva en la que la empresa trabaje.

Así lo dice por ejemplo este empresario: *"Una empresa tiene una cadena productiva que sobrellevar, debe tener conciencia de que debe apoyar a la sociedad a través de este medio. Usted dirá que eso es más conveniencia que responsabilidad social, pero no, porque nosotros debemos trabajar muy duro para involucrar a instituciones como las prefecturas, las alcaldías, las universidades, en el apoyo de uno de los sectores más desprotegidos de la sociedad: el productor rural".*

### *3.3. Medio ambiente*

La preocupación por los grupos de interés que se forman en torno de las empresas, y por el medio ambiente en el que ésta se mueve se consideran el núcleo básico de la RSE. Las empresas comienzan por ahí el proceso de concienciación que estamos estudiando, y que el Centro de Ciudadanía Corporativa ha dividido en diversas etapas. Justamente, un parámetro del paso del "capitalismo salvaje" a la etapa básica de la RSE es la preocupación por el medio ambiente, que también puede tener gradaciones. En niveles más elevados, las empresas realizan estudios de impacto, producen reportes periódicos sobre ellos y permiten que la sociedad verifique la eficiencia de las medidas de atenuación y compensación del medio ambiente que adoptan.

Nuestro estudio indica, como ya hemos visto, que las empresas de la muestra tienen un conocimiento satisfactorio del impacto ambiental de sus actividades (muy alto: 38%, alto: 30%; medio: 12%; bajo: 14%). Más de la mitad de ellas, el 58%, ha hecho estudios específicos de impacto ambiental. Sin embargo, un dato inquietante es que cuando se les pregunta con qué frecuencia se realizan estos estudios, sólo la mitad responde y los resultados se ven en el Cuadro Nº 10.

**Cuadro Nº 10**
**Frecuencia con que las empresas realizan estudios de impacto ambiental**

| | |
|---|---|
| Cada año | 34%* |
| Cada dos años | 8%* |
| Esporádicamente | 6%* |

*Sobre la mitad de las empresas encuestadas (la otra mitad no respondió).
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

Más interesante es el Cuadro Nº 11, en el que se anota las acciones internas que las empresas estudiadas realizan para cuidar el medio ambiente.

**Cuadro Nº 11**
**Medidas para el cuidado del medio ambiente**

| Medida | Porcentaje de empresas que la practican |
|---|---|
| Reducción del consumo de energía | 80% |
| Reducción del consumo de agua | 54% |
| Reciclado de los residuos | 54% |
| Reciclado del papel | 82% |
| Compras responsables | 54% |
| Minimización del impacto ambiental de la propia empresa | 44% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

El cuadro indica que las medidas más practicadas por estas empresas son también las que pueden proporcionarles ahorro y las que no requieren de inversiones mayores. Varios encuestados reconocieron que las medidas que adoptaron se debieron en primer lugar a una motivación de ahorro, y que sólo en segunda instancia se comprendieron como medidas conservacionistas. Esto marca los límites, todavía importantes, del compromiso ambiental de las firmas nacionales, como se ve en la siguiente declaración de un entrevistado: *"Nuestra empresa es ecologista más por necesidad que por vocación".*

## 4. Institucionalidad para la RSE

Un compromiso con la RSE todavía no integral o desarticulado, como el que se observa en la encuesta, origina una institucionalidad que podríamos llamar "focalizada", centrada en pocos organismos, ya sea la alta dirección o comisiones *ad hoc*. La RSE no moviliza ni ocupa a toda la organización, lo que confirma el estado incipiente en que todavía se hallan las empresas estudiadas en este campo.

### *4.1. Institucionalidad interna*

El 76% de las empresas estudiadas posee un mecanismo de resolución de dilemas éticos internos, un indicador sumamente positivo. De ellas, 17 (34% de la muestra) recurren para su puesta en marcha a comisiones, que pueden ser *ad hoc* o permanentes (hay "comités de ética" en 3 empresas). En cambio, 13 empresas dejan que el directorio sea el que se ocupe de evaluar y resolver el problema.

También podemos observar que al hablar del trabajo de la RSE en las compañías, los encuestados mencionan a un grupo relativamente escaso de unidades internas involucradas, como se ve en el Cuadro Nº 12.

**Cuadro Nº 12**
**Áreas que conocen o trabajan con RSE**

| Área | Porcentaje |
|---|---|
| Directorio | 92% |
| Recursos humanos | 72% |
| Administración y finanzas | 70% |
| Relaciones institucionales | 58% |
| Comunicación | 58% |
| Área legal | 52% |
| Operaciones | 50% |
| Marketing | 48% |
| Fundación de la empresa* | 8% |

* Órgano independiente de la administración de la empresa que funciona como su brazo social.
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

La gran preeminencia que tienen los directorios muestra, una vez más, que se asigna a la RSE una índole extraordinaria, delicada, confidencial, etc., y que aún no forma parte del funcionamiento regular de las empresas. 8% de las empresas encuestadas, es decir, un porcentaje significativo, poseen una fundación especialmente dedicada a la extensión social de la empresa. Este dato indica una cierta tendencia que es necesario estudiar y evaluar periódicamente. Por un lado, la creación de fundaciones refleja la creciente importancia que las empresas conceden a la RSE. Por el otro, es potencialmente un fenómeno capaz de disociar a la organización del modelo de comportamiento corporativo al que debería propender, y de asentar la misión social corporativa en una institución especializada y diferenciada de la organización. En tal caso, el ideal de ciudadanía corporativa queda reducido a una excesivamente estrecha actividad de filantropía y mecenazgo. Sin embargo, es necesario hacer estudios específicos (y secuenciales) para poder llegar a conclusiones sustantivas sobre la aparición, el trabajo de las fundaciones empresariales y su impacto.

### *4.2. Institucionalidad externa*

Para cumplir sus objetivos de RSE, las empresas y organizaciones estudiadas han establecido distintos tipos de asociación con organizaciones no gubernamentales, principalmente, aunque también con otras empresas. La preferencia por las ONG, especializadas en temas que son completamente ajenos a las empresas de orientación comercial, y que resultan altamente pertinentes en el establecimiento de relaciones con la comunidad, se explica por sí misma. Pese a las indudables ventajas de este tipo de alianzas, algunos ejecutivos consideran que no las necesitan y que pueden hacer todo el trabajo por su cuenta, lo que implica nuevamente una subestimación de los verdaderos alcances de la RSE. Sin embargo, existen pocos casos ejemplares de colaboración entre empresas e instituciones sociales. Se empiezan a poner en funcionamiento programas que actúan sobre las causas de los problemas, tienen sostenibilidad y un impacto fácilmente verificable. La Fundación COBORSE considera que estos esfuerzos y casos son dignos de replicar como buenas prácticas empresariales y deben socializarse y comunicarse a todos los públicos.

## 5. Apoyo a la comunidad (política de donaciones)

Uno de los resultados más interesantes de la encuesta es el descubrimiento de que el 98% de las empresas requeridas realizan donaciones, definidas como "el uso planificado, monitoreado y voluntario de recursos privados –provenientes de personas físicas o jurídicas– en proyectos sociales de interés y bien públicos". Esta definición no necesariamente refleja la realidad, pues en muchos casos las donaciones de las empresas no cumplen con un carácter "planificado" y "monitoreado", pero se aceptó la equivalencia para simplificar la recolección de datos y para subrayar la diferencia entre las inversiones empresariales y las dádivas (donaciones) que disponen los ejecutivos de las empresas para resolver conflictos puramente coyunturales.

En todo caso, la donación es el principal puente entre estas empresas y la comunidad, lo que refleja dos cosas: primero, una comprensión todavía pobre de la RSE como mera filantropía, y, segundo, el carácter de la sociedad boliviana, abocada en su mayoría a recibir cooperación y rentas del Estado, de los organismos internacionales e incluso de la empresa privada.

Sin embargo, debe destacarse que los representantes de empresa que fueron entrevistados en profundidad, más allá de la encuesta, mostraron una singular conciencia del carácter rentista de la sociedad boliviana, del peligro de crear una relación de dependencia entre las empresas y una "clientela" externa, y de la necesidad de orientar la ayuda empresarial en un sentido productivo, sostenible, que supere injusticias en lugar de perpetuarlas.

¿Cuáles son los motivos que llevan a las empresas a donar? El análisis nos permitirá sacar una serie de interesantes conclusiones.

**Cuadro Nº 13**
**¿Por qué las empresas realizan donaciones?(*)**

| Motivos | No es tan importante | Es importante | Es muy importante |
|---|---|---|---|
| Cumplir con los valores de la empresa | 8% | 26% | 64% |
| Mejorar la calidad de vida en la comunidad en la que operan | 2% | 32% | 62% |
| Mejorar la calidad de vida fuera de la comunidad en la que operan | 22% | 64% | 8% |
| Cumplir la estrategia corporativa | 14% | 30% | 48% |
| Mejorar el ambiente interno de la empresa | 14% | 38% | 46% |
| Promover la imagen corporativa | 16% | 50% | 30% |
| Cumplir con las expectativas de la sociedad | 12% | 48% | 34% |
| Evitar conflictos con grupos de presión | 22% | 42% | 32% |
| Aumentar las ventas | 54% | 24% | 18% |
| Mejorar el acceso a clientes | 46% | 32% | 16% |

(*) La sumatoria de los porcentajes no da como resultado 100 por ciento debido a que para cada opción de respuesta o "motivo", hubieron entre 2 a 4 entrevistados que no respondieron.
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

En el Cuadro Nº 13 se observan cifras relativamente altas de quienes no consideran importante, para motivar una donación, objetivos como "evitar conflictos con grupos de presión", "acceder a nuevos clientes" (por ejemplo a los que ofrecen los tratados comerciales) y "aumentar las ventas" (sobre todo esto último). Por el otro, se registra la mayor concentración de respuestas iguales en la casilla que registra como "es muy importante" el "cumplir con los valores de la empresa". Es decir, nuevamente observamos una equivalencia entre RSE y *altruismo*, entendido éste último como cumplimiento de un deber autoimpuesto, derivado de determinados valores y principios, que es ajeno al funcionamiento normal de la empresa (pues éste sí se halla centrado en el aumento de las ventas, el acceso a nuevos clientes, el aumento de la rentabilidad, etc.) Puede observarse una tendencia, en suma, a ver la RSE como una obra de desprendimiento, de sacrificio, incluso, y no de conveniencia (a largo plazo) de la propia empresa. Sin embargo, en la práctica también aparecen incorporados y vigentes muchos valores más instrumentales, como la necesidad de mantener el funcionamiento de la empresa libre de conflictos con el entorno. Esto no es negativo para la RSE. No sólo se trata de cumplir un deber social y un código axiológico, sino de lograr beneficios, con la diferencia de que éstos se obtienen en el largo plazo (en cambio una empresa irresponsable es siempre inmediatista). Uno de estos objetivos, por ejemplo, es la disminución de conflictos con las comunidades aledañas, conflictos que en algún momento podrían interferir en la operación de la empresa. Al contrario, mientras más beneficiadas se sientan las empresas por mantener una actitud responsable, más sostenible será ésta.

*"Sabemos que, a largo plazo, la RSE es beneficiosa. No estamos apostando por un retorno a corto plazo, sino por un retorno a largo plazo, que es legítimo. Es legítimo que todas las acciones vayan a beneficiar a la empresa, pero también a la sociedad".*

El desafío es que las empresas conciban la RSE, y por tanto sus beneficios, de una manera más amplia, integral y de largo plazo, de modo que no se agote en la entrega de ayudas aisladas, sino que sea una verdadera militancia ciudadana.

**Cuadro Nº 14**
**Donaciones 2005 y 2006. y número de empresas**

| Monto de las donación | 2005 | 2006 |
|---|---|---|
| Entre 0 y 1.000 dólares | 2 | 2 |
| Entre 1.001 y 10.000 dólares | 3 | 1 |
| Entre 10.001 y 100.000 dólares | 9 | 11 |
| Entre 100.001 y 1.000.000 dólares | 4 | 3 |
| Entre 1.000.001 y 7.000.000 | 7 | 7 |
| Total empresas donantes | 25 | 24 |
| **Incremento del total donado en dólares (en porcentaje)** | **3,5%** | |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

El Cuadro Nº 14 muestra un incremento de las donaciones entre 2005 y 2006 de las empresas de la muestra, pese a una pequeña disminución del número de donantes que proporcionaron información sobre sus aportes (que constituyen la mitad de las empresas encuestadas, pese a que el 98% de las empresas afirman hacer donaciones). Todo esto puede verse en el siguiente cuadro. Se supone que, como es natural, las empresas que hacen donaciones más altas son también, en general, también las más grandes.

Un 46% de las empresas estudiadas dicen que mantendrán sus donaciones en el mismo nivel, un 44% piensa que éstas aumentarán, y sólo un 2% que disminuirán. Esto significa que la RSE –y dentro de ella la interacción con la comunidad– marcan una línea ascendente. A pesar de ello, sólo el 54% de las compañías que hacen donaciones posee políticas específicas para orientar esta actividad. Los demás actúan intuitivamente, otro indicador del desarrollo todavía incipiente de la RSE en el grupo de compañías estudiado.

¿A dónde apuntan las donaciones? Ya sea por definición premeditada, en el caso de las que poseen planes de donación, o por la intuición de sus líderes, las empresas han adoptado las prioridades de ayuda a la comunidad que se ven en el Cuadro Nº 15.

**Cuadro Nº 15**
**Destinos de las donaciones**

| Área escogida | Porcentaje de las empresas que la escogen |
|---|---|
| Educación básica | 58% |
| Educación superior | 42% |
| Salud | 58% |
| Deporte | 54% |
| Niñez | 48% |
| Alivio a la pobreza | 46% |
| Cultura | 46% |
| Medio ambiente | 36% |
| Juventud | 28% |
| Participación cívica | 28% |
| Vivienda | 28% |
| Discapacidad | 24% |
| Tercera edad | 16% |
| Religión | 4% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario

Otro sector prioritario para las donaciones empresariales (aunque registrado por la encuesta en la casilla de "otros") es el de la capacitación y la asistencia técnica de los productores, sean éstos micro y pequeños empresarios, proveedores u otros. También ha habido varias empresas que se involucraron en la atención a los damnificados por los desastres naturales.

La lista de destinos de las donaciones refleja simultáneamente las grandes necesidades del país (educación, salud, protección de los niños y alivio a la pobreza), y la presión de la comunidad sobre las empresas (que explica el alto porcentaje de empresas involucradas en la promoción del deporte). Es posible pensar que esta presión tiene un mayor impacto sobre las empresas que carecen de políticas explícitas de manejo de las donaciones.

Como puede verse en el mencionado cuadro las empresas y organizaciones de la muestra intervienen en varias áreas; este puede ser un indicador de que en realidad ellas no cuentan con una "política de donaciones", sino se trata de acciones esporádicas y sin foco orientado hacia públicos específicos.

## 6. Comunicación

La encuesta no ha recolectado suficientes datos como para ser concluyente en cuanto a la concepción que tienen las empresas acerca de cómo comunicar la RSE. Sabemos que la información en el campo social y ambiental se asocia con la RSE algo menos que otras prácticas positivas. Hemos atribuido esto a la existencia de un marco ético que premia el desprendimiento –y por tanto la modestia–, y al conocimiento de las bases de la ciudadanía corporativa, que exige que el trabajo en bien de la comunidad no se base en las necesidades mediáticas y publicitarias.

Esto puede explicar que un porcentaje relativamente bajo de empresas encuestadas, el 64%, publique en cualquier medio sus resultados de RSE, la mayoría de las cuales (48%) lo hace solamente una vez al año (18% cada trimestre y 2% cada semestre). Estos datos permiten inferir que la comunicación aún no se concibe como uno de los procesos fundamentales de RSE, el mecanismo que permite la transparencia y por tanto la evaluación constante de las empresas por parte de la prensa y la sociedad. En lugar de eso, sigue siendo relegada a un segundo y tercer plano.

También es importante, como señaló uno de los empresarios entrevistados, que los mensajes comunicados correspondan auténticamente con la realidad: *"No es suficiente decir lo que creemos que se debe decir; si un organismo externo verifica lo que estamos diciendo, entonces es en verdad serio".*

Estos son indicadores, todavía no concluyentes, de que muy pocas empresas de la muestra tienden a estadios superiores de la escala de desarrollo de la ciudadanía corporativa explicada en la primera parte de este documento, en los cuales se da por supuesta la transparencia y se exige la aplicación de mecanismos de verificación.

## III. Conclusiones

El estudio que acabamos de presentar nos permite llegar a las siguientes conclusiones, que confirman plenamente las lecciones aprendidas por la Fundacion COBORSE en su trabajo cotidiano de promoción de la RSE en Bolivia:

1. La RSE se ha convertido en una tendencia de gran importancia en el mundo boliviano de los negocios. Se observa un gradual incremento del interés y el compromiso de las empresas, que en la mayoría de las veces sirve para responder a una demanda social creciente.

2. El conocimiento sobre la RSE y lo que implica para las empresas es alto; los ejecutivos están familiarizados con el concepto, y participan en procesos de capacitación sobre el mismo.

3. Comienzan a aparecer compromisos y liderazgos muy enérgicos e importantes, que contribuyen a trasladar la RSE de la teoría a la práctica.

4. El número de empresas que han iniciado un proceso integral de gestión responsable es todavía escaso; solamente unas cuantas compañías realizan una práctica que sea coherente con sus postulados. Se observa una brecha entre la formulación de normas y políticas y las prácticas efectivas, así como las instituciones desarrolladas para realizarlas.

5. Se subestima el alcance e implicancias del comportamiento empresarial socialmente responsable pues se asigna poca importancia a la necesidad de contar con un presupuesto y personal especialmente dedicados a la RSE. Así también, se minimiza el hecho que se requiere de compromisos reales –como base esencial y prioritaria para lograr que la RSE se integre a la gestión empresarial– se trata de un aspecto de vital importancia porque precede a la decisión misma de embarcarse en las actividades de responsabilidad social.

6. La mayor parte de las acciones de RSE efectivamente realizadas está dirigida al entorno directo de las empresas y no promueve grandes cambios en la sociedad. En general se confunde la RSE con la filantropía, lo que implica un desconocimiento de la magnitud e implicaciones de un comportamiento responsable. Sin embargo, en las empresas se desarrolla una mayor conciencia de que su ayuda no debe enrolarse en los mecanismos "rentistas" de la sociedad, creando lazos de dependencia, en lugar de lo cual debe adquirir una orientación sostenible. Se ha registrado experiencias de RSE que parten de las necesidades de la comunidad y permiten la participación de sus representantes en el diseño de la estrategia empresarial, las cuales han obtenido buenos resultados.

7. Se subestima la importancia de la comunicación como un medio de gestión responsable. No se toma en cuenta que la RSE sostenible concibe los comportamientos responsables como beneficiosos tanto para la sociedad como para la propia empresa.

8. Los puentes entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil son todavía débiles y difusos en este campo, lo que constituye una debilidad del proceso de implementación de la RSE en el país, e impide lograr mayores impactos.

9. Los resultados de este estudio son similares a otros realizados en Latinoamérica. La RSE es todavía incipiente en el continente, pero esto implica una gran oportunidad para las empresas que apuestan por la RSE, pues encontrarán que les será mucho más fácil diferenciarse y posicionar un nombre de alto cumplimiento en RSE que en los países del primer mundo.

# BIBLIOGRAFÍA


- "Crear Valor" Argumentos Empresariales en favor de la Sostenibilidad en los mercados emergentes. SustainAbility, Corporación Financiera Internacional (CFI) e Instituto Ethos. SustainAbility y CFI. - 2003.
- "Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina". Gabriel Berger, Ezequiel Reficco y Ricardo Hermelo. Universidad de San Andrés, Foro del Sector Social y Fundación IRSA. - 2005.
- "Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial". Guía de Autoaplicación. Reimpresión autorizada por Instituto Ethos e Instituto Boliviano de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) para la Fundación COBORSE y Fundación Emprender.- 2005.
- "Nuestro modo de proceder: Una nueva forma de concebir y desarrollar códigos de ética profesional en América Latina". Guillermo Pou Munt, Miguel Fabbri, Jorge Chamon, Ricardo Villavicencio y Eduardo Schmidt. Instituto de Estudios en Ética Profesional de la Universidad Católica Boliviana y Universidad del Pacífico del Perú. - 1998.
- "Ranking de las 200 Empresas más grandes de Bolivia". Suplemento Nº 698 Edición aniversario. Semanario Nueva Economía. 2007.
- "Relación y Compromiso con los Grupos de Interés" Hacia una Responsabilidad Social Empresarial estratégica. Darío Diaz, Maria Katia Filomeno y Cecilia Rizo Patrón. Perú 2021. - 2007.
- "Stages of Corporate Citizenship: A Depvelopment Framework". Philip Mirvis and Bradley K. Googins. Center for Corporate Citizenship at Boston College Monograph. The Boston College. - 2006.
- "Vencer Prejuicios para Superar Desencuentros: Medios y Responsabilidad Social Empresarial en Bolivia". Fundación Emprender, AVINA y Fundación COBORSE. Fundación Emprender. - 2007.
- "Todo lo que usted necesita saber sobre Voluntariado". Revista Tercer Sector Fascículo 4. Fundación del Viso y Fundación Telefónica.- 2005.

# ANEXOS

# Anexo 1

# Fundación COBORSE

# Descripción de la Fundación COBORSE

La Fundación Corporación Boliviana de Responsabilidad Social Empresarial (COBORSE) es una organización sin fines de lucro creada inicialmente en el año 2004 como una red Multi Institucional, con el propósito de promover y difundir el concepto y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en nuestra sociedad, especialmente en las empresas.

La misión del COBORSE es "Promover y difundir la RSE en Bolivia". Por tanto, su objetivo, como entidad de sensibilización y fomento de la práctica de la RSE, es la construcción de una sociedad boliviana sostenible y justa, a partir de la gestión responsable, la adopción de los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y el ejercicio ciudadano de las empresas radicadas en Bolivia.

## ¿Cómo entiende COBORSE a la RSE?

Para el COBORSE la RSE es *"Un modelo de gestión empresarial que genera impactos positivos en los diferentes públicos de interés, con el propósito de mejorar el capital social y la calidad de vida"*

Se trata de un concepto que describe cómo las empresas y las organizaciones integran de manera voluntaria las expectativas de sus públicos de interés y cómo interactúan e impactan en ellos de manera equilibrada en tres dimensiones: Social, Medioambiental y Económica, a través de sus operaciones diarias.

La RSE va más allá de la filantropía y de las exigencias de la ley. Representa un compromiso voluntario, pero de acuerdo con principios éticos de gestión empresarial y contribución a la solución de retos sociales que rebasan el horizonte inmediato de la empresa u organización.

## Ejes de gestión

El COBORSE realiza su trabajo a través de 5 ejes de gestión mediante los cuales busca**:**

- Desarrollar y reforzar capacidades internas de empresas y organizaciones interesadas en conocer, introducir, aplicar y comunicar prácticas responsables a su gestión. ***(Gestión de la práctica empresarial)***

- Impulsar la investigación y desarrollo de información referente a la evolución y estado actual del conocimiento y aplicación de la responsabilidad social en Bolivia y al impacto que genera en la agenda "pública". ***(Gestión de investigación y desarrollo)***

- Generar publicaciones y herramientas de gestión, facilitar su difusión y permitir a las empresas y a la sociedad adquirir conocimientos y destrezas en RSE. **(*Gestión del conocimiento)***

- Mejorar la cobertura noticiosa en RSE, a través de la profesionalización de los medios y actores del sector, de la instauración de premios de investigación periodística en RSE y facilitación de una red aliada de periodistas y medios. **(*Gestión de la comunicación)***

- Fortalecer las capacidades institucionales del COBORSE y de los miembros instituyentes y asociados, a través de su actuación en red y la concreción de alianzas locales e internacionales. ***(Gestión institucional y redes)*.**

## Alianzas

El COBORSE es hoy el referente más importante en la promoción y desarrollo de la RSE en Bolivia y ha generado alianzas estratégicas a nivel internacional y nacional.

Es miembro de la Red FORUM Empresa (www.empresa.org). Ha consolidado la alianza con el Instituto ETHOS del Brasil (www.ethos.org.br), con el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria - IARSE (www.iarse.org) y la Agência de Notícias dos Direitos da Infância ANDI del Brasil (www.andi.org.br).

El COBORSE ha fortalecido procesos de coordinación con Fundación W.K. Kellogg, Fundación AVINA, la Cámara Nacional de Industrias (CNI), la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (CAINCO), FUNDES, a Fundación Amigos de la RSE (AMIGARSE), Asociaciones de Periodistas, entre otros.

## Red Local del Pacto Global en Bolivia

En noviembre de 2006 se realizó en la ciudad de Santa Cruz, el Lanzamiento del Pacto Global en nuestro país con el respaldo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Con ello empresas y organizaciones que operan en el país hicieron pública su adscripción y se dio inicio formal a las actividades de esta iniciativa mundial.

El COBORSE es en Bolivia la Red Local del Pacto Global y busca apoyar a las empresas adscritas en la implementación de los 10 Principios y en la elaboración y presentación de sus Comunicaciones de Progreso (en inglés: Comunication on Progress – COP).

# Anexo 2

# Entrevistas personales a Empresarios Bolivianos

# Entrevista con Armando Gumucio

## Gerente General de SOBOCE S.A.

### Responsabilidad social empresarial para generar empleo

***¿Por qué SOBOCE adopta la RSE como una línea de trabajo de la empresa?***

Por dos criterios: el primero es la importancia que tiene la comunidad para la sostenibilidad de las empresas; en ningún caso uno puede abstraerse; somos un todo que convive en común, cada quien con sus responsabilidades, sus obligaciones, sus derechos. Pero el criterio más importante y que resume nuestra filosofía es que las empresas, además de hacer sus operaciones normales, de generar ingresos, dar empleo, pagar sus impuestos, cumplir absolutamente con la ley y con todo lo que fuera necesario, tienen que desafiar su imaginación para ayudar a resolver los problemas de la comunidad.

Usted coincidirá conmigo en que el principal problema de nuestra comunidad es la falta de empleo. Por eso nos hemos puesto a trabajar en una estrategia preparada para responder a eso. No hubiéramos podido hacerlo si no tuviéramos los suficientes recursos. El Directorio de SOBOCE hace bastante tiempo definió una política muy sencilla de asignación: uno, destinar el 10% del total de las utilidades cada año y, como no sólo con recursos se hacen las cosas, también el 10% del tiempo de sus principales ejecutivos a desarrollar e implementar estrategias en el ámbito de la RSE.

Fue así que definimos las siguientes líneas de actividades:

a) ***La cultura y el turismo.*** Todos conocen que el turismo es una fuente inagotable de empleo, en la medida que sea sostenido, bien hecho y tenga perspectivas. En este ámbito, lo que nosotros buscamos es difundir y valorizar el inmenso patrimonio cultural y natural que tiene nuestro país. Ahora estamos promocionando los 30 destinos turísticos más importantes de Bolivia. También hemos creado una carrera de técnico medio en Turismo, junto con la Universidad Católica.

b) ***Microempresarios productivos.*** Los microempresarios tienen un potencial increíble para desarrollar sus habilidades, tienen mucha capacidad, una gran cantidad de ventajas competitivas. Deseamos ayudarles a encontrar mercados para sus productos y servicios, para así contribuir también a la generación de empleo. En esa línea está Anatina Toys, un proyecto de fabricación de juguetes que permite a los artesanos fabricar y comercializar juguetes de madera y tela para mercados de exportación, mediante el cual se demuestra que con una estrategia se puede buscar mercados para los productos y crear una oferta que esté debidamente certificada, que cumpla con todos los requisitos necesarios para su comercialización.

c) ***Niños y Jóvenes Competitivos***. Lo que buscamos es estimular el desarrollo y la integración de las nuevas generaciones bolivianas a través del deporte, de la educación, la cultura, para que tengamos una sociedad más sana, más armónica y sostenible. Por ejemplo, el Club de Corredores que recluta y entrena una gran cantidad de corredores de todo el país, para que luego, una vez al año, puedan participar en maratones.

Otros proyectos que están teniendo éxito son; "***Gente Brillante"***, que trabaja con los lustrabotas para mejorar su calidad de vida y elevar su autoestima. Estación Central" en Viacha es otro proyecto que está teniendo éxito; hemos llevado a los niños y a los jóvenes de las plazas, de las calles, donde no tenían mucho que hacer, donde estaban malgastando su tiempo, a un lugar que se llama Estación Central, que es un punto de encuentro deportivo cultural. Una gran cantidad de jóvenes participan en talleres de teatro, de interpretación de instrumentos musicales, en talleres de baile, de oratoria y otra serie de actividades, lo que les permiten dotarse de una visión diferente.

También están los proyectos "Sembrando Gas", que consiste en poner gas a las escuelas, en coordinación con otras instituciones, "Recicla" que está relacionado con la protección del medio ambiente, localizado fundamentalmente en Viacha y la Fundación JISUNU que trabaja en los ámbitos de la cultura, de la educación, de la capacitación, de la salud, etc.

Constantemente se está desarrollando una gran cantidad de actividades en todas las zonas donde tenemos nuestras operaciones.

Pensamos que no podemos tener una empresa exitosa en un país con problemas. Debemos tratar de eliminar las brechas. Y aunque obviamente en ningún caso nos atribuimos la tarea completa, podemos poner nuestro granito de arena. Lo importante es que nuestro esfuerzo en este campo sea estructurado, responda a un plan, para que sea lo más óptimo posible. En la medida en que tengamos una comunidad satisfecha, una comunidad que valora lo que hace nuestra empresa, vamos a tener una industria más eficiente, más sostenible en el tiempo.

***¿Funciona esta receta?***

La receta funciona, no hay ninguna duda. Creemos que la receta ha funcionado porque la valorización que de nuestro trabajo hace no solamente la comunidad que rodea nuestras operaciones, sino también la sociedad en su conjunto.

SOBOCE es una empresa que tiene una administración moderna y eficiente, y un sistema de gestión integrado. Consideramos que parte de la responsabilidad social es la gran preocupación que uno debe tener para con los clientes, la seguridad industrial, la salud ocupacional, el medio ambiente, todo lo que significa una gestión de la calidad.

***¿Qué procedimiento de consulta con la comunidad emplean, cómo desarrollan un proceso de concertación?***

Es muy sencillo. Lo que tenemos son buenas relaciones con la comunidad y constantemente estamos tratando de entender qué necesita ésta. En ningún caso hacemos un trabajo de gabinete en el cual somos nosotros los que definimos qué hacer y no importa lo que requiera la comunidad. El nuestro es un trabajo de coordinación, tenemos personal que está constantemente explorando las necesidades, reuniéndose con la gente y demás.

***¿Qué tan lejos cree que puede llegar la RSE?***

Obviamente quienes deben resolver los problemas de la comunidad, en primera instancia, no hay ninguna duda, son los gobernantes; de ellos es la responsabilidad de dar las condiciones para que las empresas, las industrias, puedan desarrollarse; ellos tienen que asegurar los insumos, las materias primas; y la provisión de servicios básicos. El Estado debe darle a la comunidad la seguridad jurídica necesaria para que haga sus inversiones, y después los emprendimientos, las empresas, tienen que demostrar su capacidad.

Nosotros estamos convencidos de que el trabajo que estamos realizando es un granito de arena; con seguridad no va a resolver el problema de Viacha ni de El Alto ni del país, pero creemos que estamos más cerca de resolver esos problemas que si no hiciéramos nada.

***¿Cuánto cree usted que la sociedad boliviana reconoce y acepta el esfuerzo que hace SOBOCE en materia de RSE?***

Es una pregunta interesante. Obviamente para responder eso hay que remitirse a mediciones. En los estudios, como el que ha sacado hace poco tiempo "Apoyo y Opinión" en el cuál, SOBOCE aparece como una de las empresas más reconocidas en lo que se refiere a RSE

Es como un ciudadano: que tiene que ser íntegro en todos los aspectos; de nada sirve ser un buen profesional si adicionalmente su comportamiento no es el adecuado y no es una persona formada integralmente. Nosotros, en la empresa tratamos de ser eso.

***¿Cuáles son los factores que posibilitarían un mayor desarrollo de la responsabilidad social empresarial en el sector privado boliviano y qué factores por el contrario lo obstaculizarían?***

Vamos a comenzar por los que los obstaculizan; creo que un factor importantísimo que nos perjudica es la falta de transparencia, y eso se ve claramente en el mercado de valores, una fuente inagotable de recursos para invertir, pero que por falta de transparencia de las empresas no se usa.

Adicionalmente está el hecho de que el mercado del país es limitado y nuestras empresas son, en términos relativos, respecto a otros países, muy pequeñas; entonces, hay escasez de recursos.

Sin embargo, veo que cada vez más empresas han comprendido que la tecnología se compra, que se consigue recursos para invertir, pero que al final de cuentas, la magia de un buen producto, la competitividad, depende sin lugar a dudas de la gente. Por otra parte está claro, que hacer Responsabilidad Social Empresarial no depende solamente de los recursos; también es cuestión de predisposición, de cultura, de voluntad, de interés, de intención de sensibilidad. Es una política que los gremios ya están fomentando, poco a poco.

***Pero, como usted dice, es más una cuestión de principios que de recursos...***

Sí, es una cuestión que tiene que estar en el software de cada persona, de cada empresa, es una cuestión de compromiso. Una de las cualidades que ha tenido nuestro ex presidente, ha sido generar esa lógica; nos ha hecho entender lo importante que es eso, y logró transmitirlo a toda la organización, entonces ya forma parte de nuestro diario vivir.

***¿Pero qué tanto ha penetrado en la organización?***

Mucho, porque nosotros tenemos un sistema muy bueno de comunicación, a través del cual toda nuestra gente se entera de lo que está haciendo SOBOCE; tenemos voluntarios trabajando en este tipo de actividades y no hay ninguna duda de que, por ejemplo, nuestros colaboradores en Viacha valoran muchísimo lo que se hace.

# Entrevista con Marisabel Iturri

## Gerente de la Fundación COBEE

### "La RSE comienza en la alta gerencia"

***¿Cómo entiende COBEE a la RSE y cuáles son las actividades que desarrolla en este ámbito?***

COBEE aborda la RSE de una forma particular. Todo lo que está relacionado con la parte interna de la RSE es manejado directamente por el Departamento de Relaciones Laborales; en cambio, las relaciones externas que tienen que ver con las comunidades y la sociedad en general, son manejadas por la Fundación COBEE, que yo dirijo. La parte de medio ambiente la maneja, a nombre de COBEE, una subsidiaria que es Servicios Energéticos.

Las tres áreas se manejan con independencia una de la otra; sin embargo, tratamos de coordinar el trabajo en conjunto.

La Fundación está muy ligada a la problemática del medio ambiente porque nuestros proyectos de desarrollo agropecuario en Zongo y Miguillas poseen también un componente ambiental.

Al crear la Fundación, lo que COBEE hizo es darle máxima importancia a la atención de las necesidades sociales de la población que vive en los valles de Zongo y Miguillas donde tiene las plantas de generación de energía, y manejar esa parte de la RSC a través de un tercero.

En dichos valles conviven la empresa, sus trabajadores y los comunarios, la buena y pacífica convivencia, el apoyo mutuo y el mantenimiento de positivas relaciones entre vecinos es el permanente propósito de la empresa y espera lograr éste a través de su Fundación.

***¿En qué medida esto facilita o perjudica las acciones?***

No creo que sea más fácil. Pero bueno, debemos tomar en cuenta que la idea de RSE es bastante reciente. Cuando COBEE creó cada una de estas áreas de trabajo, no las veía aún como actividades de responsabilidad social. Lo que COBEE quería era colaborar con la sociedad en Zongo y de Miguillas e, indirectamente, con la sociedad en general. Por eso la Fundación heredó muchos de los proyectos que COBEE ya tenía, aunque ahora ya ha logrado formar una relación directa con las comunidades.

Ahora tenemos proyectos centralizados y ya no dispersos. Antes venían demandas y se las atendía y uno no podía saber si no había duplicación de esfuerzos. Por eso se centralizó todo lo que era colaboración y proyectos con las comunidades en la Fundación.

***¿Cuándo fue creada la Fundación?***

La Fundación fue creada en diciembre del 2004; en el 2005 organizamos todos los proyectos que tenía COBEE y luego empezamos a hacer cronogramas en base a proyectos propios. Podemos decir que el trabajo firme arrancó en 2006.

Nacimos con el objetivo básico de trabajar en ciertas áreas de Zongo y Miguillas en educación, salud preventiva, desarrollo agropecuario y servicios básicos; siempre y cuando las actividades no fueran obligaciones de las prefecturas o las alcaldías, justamente para no entorpecer su trabajo; aunque muchos proyectos los hemos trabajado en coordinación con estas entidades. En la ciudad de La Paz hacemos beneficencia con algunas instituciones y apoyamos a la cultura.

***¿Qué actividades realiza la Fundación?***

En educación coordinamos con las escuelas de los valles, en Zongo y en Choquetanga. A principios de cada año, dotamos a cada niño de un paquete escolar compuesto de carpetas, cuadernos, bolígrafos, lápices, y a las escuelas con material didáctico, de escritorio, etc., dependiendo sus necesidades. También trabajamos con actividades ludo-creativas u otras que puedan tener programadas los niños; por ejemplo, apoyamos sus visitas a la ciudad de La Paz, a los museos, al zoológico y también el transporte en la región.

Un problema que tienen las comunidades es que la mayoría de las escuelas sólo tienen niveles de educación hasta quinto básico y a los padres les resulta muy caro el transporte de los hijos mayores para asistir a niveles superiones; por eso nuestro apoyo consiste en pagarles el transporte. Adicionalmente, COBEE tiene una escuela privada en los dos valles, a la cuál asisten los mejores alumnos de las escuelas públicas que son becados por COBEE.

En salud y en la mismas comunidades, trabajamos en prevención. Comenzamos a trabajar contratando médicos, un pediatra y un dentista, porque vimos que eran necesarios; ellos iban a las comunidades cada 15 días; pero después la Alcaldía dispuso una posta sanitaria y solicitó que la Fundación los apoye con el pago de los sueldos a las enfermeras en dicha posta.

Además hemos coordinado la realización de las campañas dentales. Cada seis meses se entregan cepillos de dientes y pastas dentales a los niños y se les enseña cómo usarlos; también se les muestra cómo usar jaboncillos y toallas. Asimismo, coordinamos un programa contra el Cáncer para hacer controles de papanicolao a las mujeres y de próstata a los varones, este programa tendrá una continuidad de 4 años.

La Fundación trabaja fuertemente en el tema agropecuario con una visión de sostenibilidad. Tenemos más de 70 proyectos que se ejecutan mediante módulos demostrativos en el valle de Zongo y 15 en el de Miguillas, entre los cuales puedo mencionar la mejora de plantas; entrega de sementales vacunos y panales de abeja; además la crianza de diferentes animales como los camélidos, con apoyo en desparasitación y baños antisárnicos.

En la mayoría de estos proyectos no se trata sólo de ayudar a los comunarios, sino de darles insumos para que ellos den continuidad a lo hecho; por ejemplo, si nosotros damos al semental y las hembras, nos tienen que devolver la mitad de las crías de las 3 primeras paridas, que son entregadas a otro

comunario. De esta manera el beneficio se va ampliando y la gente empieza a darse cuenta de que pueden obtener un dinero extra con su trabajo.

Todos estos proyectos proporcionan productos que nosotros ayudamos a comercializar, buscando mercados. La Fundación se encarga de vender la producción, sobre todo cuando están empezando a funcionar las granjas. COBEE no percibe ninguna ganancia por la comercialización de productos, solamente ayuda en ella.

Otro trabajo es para facilitar los servicios básicos. Tenemos un plan para 5 años en Zongo, de manera que tenga electrificación. Somos una empresa generadora regulada por la Superintendencia y por eso no podemos distribuir; pero hemos obtenido un permiso especial para poner redes de baja tensión en las diferentes comunidades.

También estamos trabajando en la provisión de agua potable en la misma localidad. Lamentablemente, la Subalcaldía no pudo proporcionarnos una línea de base que nos indique cuál es la situación de las comunidades, a fin de hacer el cronograma de proyectos. Así que hemos tenido que ver por nuestra cuenta cuáles son las necesidades y, según nuestro presupuesto, hacer redes de agua potable para las comunidades, más o menos una por semestre. Esperamos, si seguimos a este ritmo, poder dar agua potable a la mayoría de las comunidades en 5 años.

***¿Qué están haciendo en materia ambiental?***

El área ambiental la maneja, como le dije, el Departamento de Medio Ambiente de Servicios Energéticos, que es una empresa contratada por COBEE. Puedo mencionar el manejo de la basura, en el cual las comunidades que viven muy cerca a los campamentos botan la basura en nuestros puntos de acopio. Luego, la basura se la clasifica en orgánica, metales, plásticos y papel. Después un contratista saca la basura dos veces a la semana de los puntos de acopio. No hemos podido incluir a la comunidad en esto porque estamos obligados a pagar a la empresa de residuos sólidos de El Alto para que nos reciba la basura. Hemos intentando realizar este trabajo con la Alcaldía de La Paz –que es la que debería ofrecer el servicio de recojo – para que nos reciba la basura, de modo que nosotros solamente cubramos el pago del transporte, pero la Alcaldía no ha aceptado la propuesta y, por el contrario, solicitan un precio que es el triple del que nos la empresa de residuos de El Alto.

También tenemos especial cuidado en el manejo de tóxicos, que se ponen en contenedores, como dice la ley. Los aceites también se manejan por separado, así como todos los materiales manchados por aceites. COBEE trata de cumplir la ley y, aparte de eso, si puede, ir un poquito más allá en algunas cosas.

Asimismo, hemos verificado las aguas de los ríos para asegurarnos de que no haya contaminación. La industria eléctrica es una industria limpia, porque el agua que ayuda a la generación no se mezcla con nada, solamente pasa. Sin embargo, hacemos monitoreos para verificar que la gente de los campamentos no vierta substancias al río; todos los baños de los campamentos tienen pozos sépticos para que no haya contaminación.

Recientemente la Alcaldía hizo a pedido de los comunarios, una auditoria para la que contrataron a una empresa independiente. Tuvimos la satisfacción de ver que, según los resultados de esta auditoría, ninguna de las tomas que se habían hecho en las áreas de COBEE presentaba contaminación; mientras que en las áreas de los comunarios sí había contaminación, porque ellos no tienen pozos sépticos. Hasta la posta médica que construyó la Alcaldía tenía una salida directa al río –así que cuando pidieron firmar un convenio con la Fundación, una de las exigencias que les pusimos fue que construyeran un pozo séptico.

***¿Cuál ha sido la respuesta de las comunidades a este cambio?***

Trabajo con las comunidades hace más de 10 años y, en verdad, el discurso y la actitud de la gente han cambiado radicalmente. Si en el pasado muchas de las cosas que se han hecho han ocurrido por la existencia de conflictos, lo que ahora tratamos de hacer con la Fundación y con los proyectos es anticiparnos a ellos. Que no se diga: "yo te doy, toma para que estés tranquilo", sino: "yo estoy aquí, tengo las herramientas para que tú puedas progresar, si quieres entras en un proyecto, trabajas y recibes". Al principio, lo comunarios recibían el material y no lo utilizaban, por ejemplo, para las construcciones de los gallineros; lo usaban para su vivienda. Ahora firmamos convenios para los proyectos, la gente se ha ido dando cuenta de que no solamente se trata de recibir, de que la empresa no está ahí para hacer caridad sino para ver cómo podemos trabajar juntos.

***¿Esta estrategia está funcionando?***

En muchos lados sí. En algunas áreas, los comunarios ya saben cómo pedir, cómo trabajar con nosotros; tienen sus delegados ante la Fundación, están organizados en este sentido.

En Zongo están pensando en organizarse en una asociación de productores y la Fundación los está patrocinando para que elaboren sus estatutos y cumplan los requisitos que requiere la Prefectura. Como es privada, la Fundación no puede acceder a créditos, pero en cambio la asociación de productores si podría, volando así con alas propias.

***Haciendo abstracción de la situación del país, ¿qué perspectivas ve usted al desarrollo de la RSE como política de la empresa?***

Es una decisión de la alta gerencia. En mi opinión, debe partir primero del entendimiento de lo que es la RSE, más allá de sólo nombrarla. A veces me pregunto si la gente entiende realmente lo que es RSE, qué se espera de ella y cómo diseñar sus estrategias.

Sobre todo deben tomar en cuenta que es una necesidad; el momento en que una empresa adquiera conciencia de ello, se percatará también que la ayuda debe organizarla, planificarla y proyectarla dando y poniendo en práctica mediodas y recursos desde la alta gerencia..

Creo que ahí empieza la RSE: en que la alta gerencia de las empresas sea consciente de ella.

# Entrevista con Oscar Farfán

## Gerente de Tahuamanu

### "RSE para las cadenas productivas"

***¿Por qué Tahuamanu hace RSE? Y ¿Cuál es su filosofía, su visión, sus objetivos en esta materia?***

Tahuamanu es una empresa agro-forestal; es decir que, a diferencia de otras empresas industriales, formamos parte de una cadena productiva nacional. ¿Qué quiere decir esto? Que la materia prima está en Bolivia y no afuera, y que tenemos una relación muy estrecha con los proveedores.

Nuestra empresa está situada en una de las zonas menos desarrolladas de Bolivia. Hemos crecido con Cobija, creo que eso ha hecho que Tahuamanu se compenetre e interese mucho en mejorar las condiciones de vida y de productividad de esta comunidad. En la empresa, entendemos de diferente manera la lucha contra la pobreza. Creemos que debe basarse en el aumento de la productividad, en la eficiencia de los actores de la cadena, más que en un apoyo de tipo caritativo, como por ejemplo, hacer una donación.

Nuestros trabajadores vivían en un medio muy deficiente, sin agua potable, salud, etc. Entonces, nuestras primeras acciones en responsabilidad social se dirigieron a nuestros trabajadores, pues la caridad comienza por casa. Hemos hecho programas sociales, guarderías, y de vivienda para ofrecer condiciones mínimas a los trabajadores, lo que al mismo tiempo redunda en beneficios para la empresa. Para nosotros la RSE no solamente es una actitud altruista.

También hemos expresado nuestra solidaridad con la ciudad, el entorno en el que vivimos, en el que se carece absolutamente de todo. Así que nos preocupamos de que mejoren las calles, la iluminación, las condiciones de acceso. Estamos acompañado el desarrollo de Cobija con nuestro pequeño aporte, y por eso nos hemos involucrado con los planes de la Alcaldía y de la Prefectura.

En Bolivia, las empresas deben hacer un esfuerzo mayor que en otros países, que trabajan en un medio menos subdesarrollado. Acá la responsabilidad social es vital para la supervivencia de las propias empresas.

Hoy nuestro país está en un importante momento en cuanto a la exportación de castaña, para mantenernos así debemos desarrollar la cadena productiva y apoyar al productor de materia prima. Por eso la responsabilidad de Tahuamanu debe comenzar por casa, en el apoyo a la sociedad a través de la cadena productiva. Esto puede parecer más conveniencia, que RSE, pero no es así ya que se trata de esfuerzos que van más allá de lo que normalmente debe hacer una empresa. Nosotros tenemos que trabajar muy duro para involucrar a instituciones como las prefecturas, las alcaldías, la universidad, en el apoyo a uno de los sectores más desprotegidos de la sociedad, al productor rural, no solamente campesino; al cosechador.

Esto no es simple. La falta de productividad de nuestros proveedores no depende solamente de la ausencia de apoyo; tampoco hay infraestructura, ni caminos, ni financiamiento. En ese sentido hemos impulsado a la Fundación José Manuel Pando para hacer labores conjuntas con el sector público, como estudios, infraestructura, planes de manejo forestal, etc. Destinamos a esta Fundación una importante cantidad de recursos, que no tiene una retribución inmediata. Estamos conscientes que son estrategias a largo plazo y que serán beneficiosas para nosotros, y no creemos que esto sea un óbice para llamarlo RSE, porque el beneficio también será para la sociedad.

Nuestro trabajo no apunta solamente a mejorar la extracción de castaña, sino también el cultivo de otros productos agropecuarios. La empresa ha desarrollado proyectos para industrialización del palmito; hemos impulsado la producción de la castaña de cajú; hemos traído expertos en plantación de otro tipo de semillas. Estamos muy interesados en diversificar la economía del productor rural, así como en mejorar su eficiencia.

***De manera más específica, ¿qué acciones han desarrollado?***

Siempre ha sido preocupación de Tahuamanu ver qué hace el productor rural los nueve meses que no produce castaña. No puede ser que un solo rubro sostenga su economía íntegra. Por eso hemos desarrollado estudios sobre alternativas forestales y, en general, sobre producción alternativa. Por ejemplo, últimamente hemos hecho un estudio sobre palmito; hay una pequeña empresa al lado nuestro que envasa palmito. ¿Por qué no lo hacemos nosotros? Porque no podemos distraernos en otros negocios. Pero le hemos comprado equipo y envases a esta pequeña industria para que pueda arrancar con el envasado del palmito; también hemos financiado tractores, bueyes, distintos medios de transporte para la extracción y hemos traído otras variedades de palmito para que sean plantadas.

La actividad más importante que estamos desarrollando, junto con el proyecto Bolfor II y la Fundación José Manuel Pando, consiste en apoyar a las comunidades campesinas a hacer una planificación de su explotación forestal – maderable y no maderable. Los productores rurales no tienen acceso a tecnología, como imágenes satelitales, fotografías aéreas, etc., para hacer un levantamiento topográfico de sus extensiones, tampoco pueden hacer inventarios y censos de su capacidad forestal, cuántos árboles tienen y donde están ubicados;. A través de este programa hemos conseguido, con el apoyo de organismos internacionales y de la Prefectura, ayudar a las comunidades para que hagan su planificación forestal completa, atraigan inversiones y aprovechen su potencial. Con esto el productor puede aumentar en un 50% la producción de castaña, evitando al máximo el deterioro, ademas de lograr actividad e ingresos con algunas especies maderables.

***¿Y qué pasa con el medio ambiente?***

Siempre se nos reclama por qué no reforestamos, por qué no plantamos castaña, pero Tahuamanu no tiene un metro cuadrado de bosque. Por otro lado, no puede fomentar un

proyecto que vaya a poner en riesgo el bosque. Tahuamanu es ecologista más por necesidad que por vocación; entonces, todos nuestros proyectos se basan en la explotación sostenible del bosque. Si se trata de una explotación maderera en las comunidades, los estudios que proponemos es extraer, de una hectárea de bosque, que en la amazonía tiene 100 árboles aproximadamente, 4 ó 5 árboles cada 20 años, de manera que se dejen libres algunas áreas, las cuales se repueblan por sí mismas. Si usted entra al bosque amazónico verá que debajo de un árbol hay por lo menos unos 30 ó 40 arbolitos que están esperando que alguno muera para salir. Por eso se hace manejo responsable más que reforestación.

Por otra parte estamos impulsado con la Prefectura, la repoblación con palma (aceitera) de las áreas degradadas de Pando. Ya hemos hecho el estudio de pre-factibilidad y estamos consiguiendo recursos para un estudio de reforestación de unas 35 o 40 mil hectáreas degradadas; la palma africana produce 10 veces más que la soya y sirve para aceite comestible y también biodiesel. Si uno recuerda que Pando sufre todos los días por diesel, se da cuenta del impacto que tiene este proyecto.

Adicionalmente, con los desechos de esta industria también producen energía eléctrica, que es otra de las preocupaciones grandes de Cobija, que depende del diesel subvencionado (y eso tiene vida corta). Por eso hemos firmado una carta de intenciones con la empresa nacional de energía eléctrica para desarrollar proyectos de generación de energía con biomasa, es decir, con la cáscara de la castaña y con desechos de madera, y de la palma africana.

***¿Las acciones de Tahuamanu han beneficiado preferentemente a los productores que están relacionados de manera directa con ustedes o a todos?***

El productor de castaña en general se ha beneficiado con el aumento de la productividad por el mejoramiento de la planificación forestal, que beneficia a los que venden a nosotros y a los que venden a la competencia, también. No se ha dicho "te doy esto a cambio de que tú me vendas la materia prima".

***¿Usted cree que la RSE tiene potencialidad de desarrollarse en el país y puede ser un factor de acercamiento entre empresa y sociedad?***

Debemos nacionalizar la RSE, hacerla boliviana. Sabemos que la fundación Bill Gates, quien hace mucha plata en computadoras, apoya con miles de millones de dólares la lucha contra el SIDA. En Bolivia, sin embargo, la empresa tiene que aportar a la sociedad de distinta forma. Su primera responsabilidad es desarrollar bien su trabajo, invertir en tecnología, bajar costos y mejorar la situación del personal. Siendo aquí los sueldos tan bajos, en lugar de que una empresa esté regalando computadoras es mejor que pague bien a sus empleados. La Responsabilidad Social Empresarial en Bolivia consiste en apoyar al logro de mejores condiciones de vida para la población. Por tanto, creo que el sector privado tiene que tener otro modelo de responsabilidad social; no dar simples apoyos a las zonas y personas vulnerables con donaciones, sino generar fuentes de trabajo e inversiones; a diferencia de una empresa de Estados Unidos, donde ya se ha cumplido ese rol y entonces allí es bueno que se dedique a la beneficencia.

***Usted ha mencionado que sus iniciativas no son acompañadas por el Estado. ¿Qué se necesita para que el Estado boliviano pueda entender la importancia de la RSE como factor de desarrollo?***

En Bolivia hay un mal concepto de la empresa. Lo hay en la sociedad y por ende en los poderes políticos, porque los órganos políticos y el gobierno son un reflejo de lo que piensa la sociedad que los elige. Existe la concepción de que los empresarios se han aprovechado para hacer plata. Esto es culpa nuestra, también, porque los empresarios no hacemos conocer nuestro pensamiento y nuestra acción, y la consecuencia más grave de esta incomprensión es que parecería que el sector privado y el público hablan idiomas diferentes en vez de intentar una mayor comunicación y entendimiento.

# Anexo 3

# Lista de empresas, organizaciones y personas que aplicaron el cuestionario de RSE

| | ¿Quiénes aplicaron el Cuestionario de RSE? | | | ¿Ha publicado un Balance Social, Memoria de RSE o Informe? | ¿Es Adscrito al Pacto Global? |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | AES (AXS) | Gerardo Ávila | Gerente General | No | No |
| 2 | BANCO DE CREDITO DE BOLIVIA S.A. (BCP) | Gianfranco Ferrari | Gerente General | No | Sí |
| 3 | BANCO LOS ANDES PROCREDIT S.A. | Pablo González | Gerente General | No | Sí |
| 4 | BANCO MERCANTIL SANTA CRUZ | Fernando Gutiérrez | Gerente de Subsidiarias | No | No |
| 5 | BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. (BNB) | Patricio Garrett | Gerente Nal. de Productos y Relaciones internacionales | Sí ha publicado | Sí |
| 6 | BANCO SOL | Kurt Koenigsfest | Gerente General | Sí ha publicado | No |
| 7 | CAICO S.A. | Kiyoshi Fukuchi | Gerente General | No | No |
| 8 | CARGILL BOLIVIA S.A. | Eduardo Nanni | Gerente General | No | No |
| 9 | COOPERATIVA BOLIVIANA DE CEMENTO, INDUSTRIAS Y SERVICIOS (COBOCE) | María Estela Claros | Jefe del Departamento de Administración | No | No |
| 10 | COMPAÑÍA BOLIVIANA DE ENERGÍA ELECTRICA (COBEE) | María Isabel Iturri | Gerente de Fundación | Sí ha publicado | No |
| 11 | COMPAÑÍA SINCHI WAYRA S.A. | Felipe Hartmann | Vicepresidente de Relaciones Industriales y Comunitarias | No | Sí |
| 12 | COOPERATIVA RURAL ELECTRICA (CRE) | Amilkar Jaldin | Subgerente de Relaciones Públicas | No | No |
| 13 | COOPERATIVA DE TELECOMUNICACIONES LTDA. (COTAS) | Hernan Zankiz | Gerente de Administración y Recursos Humanos | Sí ha publicado | No |
| 14 | EMPRESA PETROLERA CHACO S.A. | Juan Callaú | Gerente de Relaciones Institucionales | Sí ha publicado | Sí |
| 15 | EMPRESA DE LUZ Y FUERZA ELECTRICA DE COCHABAMBA | Melvin Portocarrero | Coordinador de Recursos Humanos | No | No |
| 16 | EMPRESA ELECTRICA VALLE HERMOSO (EVH) | Carlos Querejazu | Gerente General | No | No |
| 17 | ENTEL | Lucía Mota | Gerente de Recursos Humanos | Sí ha publicado | No |
| 18 | FERROVIARIA ORIENTAL (FO) | Jaime Valencia | Gerente General | Sí ha publicado | No |
| 19 | FONDO DE LA COMUNIDAD (FONDECO) | M. Eugenia Moscoso | Directora Ejecutiva | No | No |
| 20 | FONDO FINANCIERO PRIVADO ECOFUTURO S.A. | Rodolfo Medrano | Gerente General | No | Sí |
| 21 | FONDO FINANCIERO PRIVADO FIE S.A. | Claudia San Martin | Jefe de Marketing | Sí ha publicado | Sí |
| 22 | FONDO FINANCIERO PRIVADO PRODEM S.A. | William Blacutt | Gerente Nacional Comercial | No | Sí |
| 23 | FUNDACION AGROCAPITAL | Jorge Noda | Presidente Ejecutivo | No | Sí |
| 24 | FUNDACION AMIGOS DE LA NATURALEZA BOLIVIA (FAN) | Karin Columba | Directora Ejecutiva | No | Sí |
| 25 | FUNDACIÓN BOLIVIA EXPORTA (FBE) | Romel Antelo | Gerente General | No | Sí |
| 26 | FUNDACION PARA LA PRODUCCION (FUNDA-PRÓ) | Miguel Hoyos | Director Ejecutivo | No | Sí |
| 27 | FUNDACIÓN PRODEM | M.Elena Querejazu | Directora Ejecutiva | No | Sí o |
| 28 | GAS TRANSBOLIVIANO (GTB) | Edward Miller | Presidente y Gerente General | Sí ha publicado | Sí |
| 29 | GRAVETAL BOLIVIA S.A. | Jorge Alias Lascano | Gerente General | No | No |
| 30 | INDUSTRIA DE BATERIAS (BATEBOL) | Paola Querejazu | Gerente de Recursos Humanos | No | No |
| 31 | INMOBILIARIA KANTUTANI S.A. | Augusto Vargas | Presidente Gerente General | No | Sí |

| ¿Quiénes aplicaron el Cuestionario de RSE? | | | | ¿Ha publicado un Balance Social, Memoria de RSE o Informe? | ¿Es Adscrito al Pacto Global? |
|---|---|---|---|---|---|
| 32 | INSTITUTO DE APOYO A LA PEQUEÑA UNIDAD PRODUCTIVA (IDEPRO) | Roberto Casanovas | Director Ejecutivo | No | Sí |
| 33 | LA CHONTA WOODS LTDA. | Pablo Gil López | Gerente Forestal | No | Sí |
| 34 | LOTERIA NACIONAL DE BOLIVIA S.A. (LOTEX) | Mario de Alcazar | Gerente Nacional de Relaciones Públicas | No | No |
| 35 | MINERA SANTA LUCIA LTDA. | Jorge Biggemann | Asesor | No | No |
| 36 | MONOPOL LTDA | Patricia Reznicek | Gerente General | No | No |
| 37 | NATURA BOLIVIA | Gastón Pachecho | Gerente General | No | No |
| 38 | ONG WWF BOLIVIA | Viviane Von Oven | Coordinadora de Comunicaciones | No | No |
| 39 | PETROBRAS BOLIVIA S.A. | Ruben Darío Leigue | Coordinador Área RSE | Sí ha publicado | Sí |
| 40 | PROGRAMAS PARA LA MUJER (PRO MUJER) | Carmen Velasco | Directora Ejecutiva | No | Sí |
| 41 | REPSOL YPF | Miguel Cirbián | Gerente de Comunicaciones y Relaciones externas | No | Sí |
| 42 | RUIZ MIER ASOCIADOS | Sergio Ruizmier | Socio Principal | No | No |
| 43 | SOCIEDAD BOLIVIANA DE CEMENTO S.A. (SOBOCE) | Armando Gumucio | Gerente General | Sí ha publicado | Sí |
| 44 | TAHUAMANU S.A. | Oscar Farfan | Gerente General | No | Sí |
| 45 | TRANSIERRA S.A. | Hugo Munoz | Asesor de Relaciones Institucionales | No | Sí |
| 46 | TRANSPORTADORA DE ELECTRICIDAD S.A. | Gonzalo Guzmán | Gerente de Recursos Humanos | Sí ha publicado | Sí |
| 47 | TRANSREDES S.A. | Brigitte de Herrera | Jefe de Asuntos Sociales | No | No |
| 48 | UNIVERSIDAD PRIVADA DE SANTA CRUZ (UPSA) | Lauren Miller | Lauren Miller - Rectora | No | Sí |
| 49 | UNIVERSIDAD PRIVADA TÉCNICA DE SANTA CRUZ (UTEPSA) | Antonio Carvahllo | Leonidas Antonio Carvahllo - Rector | No | Sí |
| 50 | UNIVERSIDAD VIRTUAL - FUNDACIÓN GUY DE CHAZAL | Antonio de Chazal | Director Ejecutivo | No | Sí |

| | |
|---|---|
| **Sí publicaron = 13** | |
| **Son adscritas al Pacto Global = 28** | |

# Anexo 4

# Cuestionario de Responsabilidad Social Empresarial

# CUESTIONARIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Gracias por participar del Estudio "Situación Actual de la Responsabilidad Social Empresarial en Bolivia", cuyo objetivo es conocer cuál es el nivel de percepción e implementación de la RSE en las empresas de nuestro país.

Requerimos hacerle algunas preguntas para el llenado del presente cuestionario. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

Agradecemos y valoramos el tiempo que usted nos dispensa.

**RELLENAR CON ANTICIPACIÓN LOS DATOS CONOCIDOS**

| | |
|---|---|
| Nombre de la Empresa | |
| Dirección de la oficina principal de la Empresa | |
| Número de oficinas o sucursales en el país | |
| Es una Empresa Multinacional? | |
| Rubro industrial de la Empresa | |
| Número de empleados de la Empresa:<br>• Staff | |
| • Temporales | |
| Ventas brutas en el año:<br>• 2005 | |
| • 2006 | |
| Nombre del Encuestado | |
| Cargo del Encuestado | |
| Antigüedad en la Empresa del Encuestado | |

## PARTE 1

## SOBRE EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL QUE TIENEN LOS EMPRESARIOS BOLIVIANOS Y SU RELEVANCIA

**P1** De la lista de expresiones que le voy a ENTREGAR, ¿Con cuál de ellas se siente más cómodo para describir su grado de conocimiento sobre la Responsabilidad Social Empresarial? **(ENTREGAR TARJETA 1) (ESPERE QUE EL ENCUESTADO LEA LA TARJETA Y LUEGO MARQUE UNA SOLA ALTERNATIVA. NO LEA ALTERNATIVAS)**

Estoy al día en el tema, tanto en teoría como en la práctica ..... 1
Tengo un buen conocimiento del tema ..... 2
Conozco del tema, pero no lo aplicamos de forma metodológica ..... 3
Tengo alguna idea de lo que se trata ..... 4
He leído algo al respecto ..... 5
No Sabe ..... 8
No Responde ..... 0

**P2** Considera usted que el grado de aplicación de la RSE en las empresas bolivianas es:
**(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Alto ..... 1
Medio ..... 2
Bajo ..... 3
Nulo ..... 4
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde

**P3** ¿En el último año, ha participado en algún seminario, capacitación, jornada, encuentro o conferencia cuyo tema principal fuera la RSE?
**(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P4** De la lista de expresiones que le voy a leer, según su criterio, ¿qué prácticas son componentes esenciales en la gestión de una empresa "socialmente responsable"? Para valorar cada uno utilice los criterios expuestos en la siguiente tarjeta **(ENTREGAR TARJETA 2), (LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA A UNA DE ACUERDO A: 1 = NO ES TAN IMPORTANTE, 2 = ES IMPORTANTE, 3 = ES TOTALMENTE IMPORTANTE, 8 = NO SABE, 0= NO RESPONDE)**

Pagar impuestos ..... a
Cumplir con leyes, normas y regulaciones laborales y/o ambientales ..... b
Comercializar productos y servicios, seguros y confiables ..... c
Generar rentabilidad para sus accionistas ..... d
Operar la empresa cumpliendo con principios éticos ..... e
Cuidar la salud y seguridad de sus empleados ..... f
Fomentar políticas que permitan armonizar la vida laboral y familiar ..... g
Crear y mantener fuentes de trabajo ..... h
Mantener buena imagen corporativa ..... i
Trabajar para mejorar aspectos de la comunidad en la que opera ..... j
Seleccionar a proveedores que no contraten a menores de edad ..... k
Proveer información clara y precisa sobre el desempeño económico ..... l
Reportar información sobre la actuación ambiental, laboral, comunitaria y social ..... m

**P5** Según su criterio, ¿las personas tienen derecho a esperar responsabilidad social de parte de las empresas? **(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

En desacuerdo ..... 1
Le es indiferente ..... 2
De acuerdo ..... 3
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P6** ¿Conoce usted, si su empresa tiene publicado formal y oficialmente alguno de los siguientes documentos:? **(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA A UNA DE ACUERDO A: 1=SI, 2=NO, 8= NO SABE, 0= NO RESPONDE)**

Credo o Declaración de Valores/Principios ..... a
Código de Ética y/o Código de Conducta ..... b

**SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA EN AMBOS CASOS PASE A LA PREGUNTA 8**

**P7** Podría usted mencionar los canales de comunicación que usted conoce, que son utilizados por su empresa para difundir y divulgar esos documentos? **(ENTREGAR TARJETA 3) (ESPERE QUE EL ENCUESTADO LEA LA TARJETA Y LUEGO MARQUE TODAS LAS QUE EL ENCUESTADO RECUERDE. NO LEA ALTERNATIVAS)**

Página Web ..... 1
Memoria y/o Balance ..... 2
Boletines de comunicación interna ..... 3
Folletería institucional ..... 4
Intranet ..... 5
Como material de introducción a nuevos empleados ..... 6
Como parte de cualquier capacitación a empleados ..... 7
Otros (ANOTAR) ..... 9
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P8** ¿Conoce usted si existe en la empresa un mecanismo para analizar y/o resolver problemas o dilemas éticos? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si (ANOTAR NOMBRE) ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P9** ¿Conoce usted si la empresa informa a sus empleados de los resultados económicos obtenidos? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P10** ¿Usted percibe a la RSE en Bolivia como una moda ó tendencia? Por favor respóndame de acuerdo a las siguientes alternativas: **(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Una moda ..... 1
Más próximo a moda ..... 2
Depende de la empresa ..... 3
Es más próximo a tendencia ..... 4
Es una tendencia ..... 5
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P11.** ¿Según su criterio, usted cree que la aplicación de acciones de RSE debe considerarse como gasto ó inversión para el posicionamiento estratégico de su empresa? Por favor respóndame de acuerdo a las siguientes alternativas: **(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Es un gasto ..... 1
Es más próximo a gasto ..... 2
Depende de la actividad ..... 3
Generalmente es más próximo a inversión ..... 4
Es inversión ..... 5
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P12** ¿Según su criterio la RSE debe ser un tema prioritario para las empresas? Por favor respóndame de acuerdo a las siguientes alternativas: **(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

En desacuerdo ..... 1
Le es indiferente ..... 2
De acuerdo ..... 3
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P13** Desde su perspectiva como consumidor por favor seleccione la opción más adecuada según su punto de vista **(ENTREGAR TARJETA 4), (LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA A UNA DE ACUERDO A: 1 = TOTALMENTE DE ACUERDO, 2 = DE ACUERDO , 3 = NO TENGO PREFERENCIA, 4 = EN DESACUERDO, 5 = TOTALMENTE EN DESACUERDO, 8 = NO SABE, 0= NO RESPONDE)**

Las empresas tienen el deber de contribuir al desarrollo de las sociedades en que operan ..... a
Me interesa que las empresas de las cuales consumo sus productos sean socialmente responsables ..... b
Un factor decisivo al comprar productos, es la responsabilidad social de la empresa que los produce ..... c
Prefiero comprar un producto de una empresa socialmente responsable ..... d
Nunca compraría productos de una empresa socialmente irresponsable ..... e
Estaría dispuesto a pagar un precio más alto por un producto socialmente responsable ..... f

**P14** Desde su perspectiva como empleado (y en caso de que no sea accionista de la empresa) por favor seleccione la opción más adecuada según su punto de vista **(ENTREGAR TARJETA 4), (LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA A UNA DE ACUERDO A: 1 = TOTALMENTE DE ACUERDO, 2 = DE ACUERDO , 3 = NO TENGO PREFERENCIA, 4 = EN DESACUERDO, 5 = TOTALMENTE EN DESACUERDO, 8 = NO SABE, 0= NO RESPONDE)**

Me interesa conocer la contribución a la sociedad de la empresa en la que trabajo ..... a
Es importante que la empresa donde trabajo sea responsable con sus empleados y la comunidad ..... b
Al escoger un empleo, un factor decisivo es la responsabilidad social y gobierno corporativo de la empresa ..... c

**P15** En su opinión, cuáles son las áreas/unidades de su empresa, que conocen lo que es la RSE? **(ENTREGAR TARJETA 5) (ESPERE QUE EL ENCUESTADO LEA LA TARJETA Y LUEGO MARQUE TODAS LAS QUE EL ENCUESTADO RECUERDE. NO LEA ALTERNATIVAS)**

Directorio de la empresa ..... 1
Marketing ..... 2
Comunicación y/o Publicidad ..... 3
Administración y Finanzas ..... 4
Operaciones – Logística ..... 5
Relaciones institucionales / con la comunidad ..... 6
Recursos Humanos ..... 7
Fundación de la empresa ..... 8
Área Legal ..... 10
Otro: (ANOTAR ..... 9

## PARTE 2

## SOBRE LOS NIVELES DE DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS Y LA TIPOLOGÍA DE SUS ACCIONES.

**P16** Entendemos que la "Inversión Social Privada" es "El uso planificado, monitoreado y voluntario de recursos privados –provenientes de personas físicas o jurídicas- en proyectos sociales de interés y bien público" para simplificar en este estudio le llamaremos DONACIÓN , ¿En los 2 últimos años, ha realizado su empresa donaciones a entidades públicas o privadas, personas, asociaciones, escuelas, centros de salud, museos, sociedad civil, en el lugar donde opera alguna de sus plantas, oficinas y/o agencias? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA 25**

**P17** A continuación voy a leer una lista de frases que contienen las motivaciones más frecuentes de las empresas a la hora de donar. Según su criterio, califique la importancia asignada por su empresa a cada una al momento de evaluar la viabilidad de una donación. Para responder utilice los criterios expuestos en la siguiente tarjeta **(ENTREGAR TARJETA 2), (LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA A UNA DE ACUERDO A: 1 = NO ES TAN IMPORTANTE, 2 = ES IMPORTANTE, 3 = ES TOTALMENTE IMPORTANTE, 8 = NO SABE, 0= NO RESPONDE)**

Mejorar la calidad de vida en las comunidades en las que su empresa opera ..... a
Apoyar obras de bien público en el país, más allá de las zonas en las que opera su empresa ..... b
Promover la imagen institucional de la empresa ..... c
Fortalecer la imagen de la empresa en anticipación a conflictos ..... d
Contribuir a mejorar las ventas de la empresa ..... e
Ganar acceso a clientes potenciales ..... f
Mejorar la motivación del personal y ambiente laboral ..... g
Responder a las expectativas de la sociedad ..... h
Implementar la estrategia corporativa de su empresa ..... i
Poner en práctica los valores de mi empresa ..... j

**P18** ¿Podría identificar en la lista que le presento, qué tipo de donaciones ha realizado su empresa en el último año? **(ENTREGAR TARJETA 6) (ESPERE QUE EL ENTREVISTADO LEA LA TARJETA Y LUEGO MARQUE LAS RESPUESTAS QUE EL ENCUESTADO INDIQUE. NO LEA ALTERNATIVAS)**

Donaciones en efectivo ..... 1
Donaciones de productos adquiridos especialmente para el fin de la donación ..... 2
Donaciones de productos o servicios que vende la empresa ..... 3
Donación o comodato de inmuebles ..... 4
Donación de equipamiento en desuso ..... 5
Auspicio de eventos mediante canje de servicios ..... 6
Espacios publicitarios en publicaciones o programas de radio o TV ..... 7
Venta de productos en las que un porcentaje de las ganancias se donan ..... 8
Recaudación de fondos a través de la red de oficinas ..... 10
Otros (ANOTAR ..... 9

**P19** ¿Podría decirnos usted el monto aproximado del total de donaciones realizado por su empresa en el año 2005 y 2006? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si (ANOTAR MONTO ..... 1 - 2005 .....
..... 1 - 2006 .....
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER .....
No responde ..... 0

**P20** ¿Considera usted que el monto de donaciones a realizar por su empresa el próximo año, **(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Aumentará ..... 1
Disminuirá ..... 2
Permanecerá igual ..... 3
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P21** ¿Sabe usted si su empresa tiene establecido algún procedimiento en el cual se determinan las políticas y los criterios que orientan sus donaciones? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P22** ¿Podría usted identificar de la lista que le presento las líneas prioritarias de intervención y acción social de su empresa? **(ENTREGAR TARJETA 7) (ESPERE QUE EL ENTREVISTADO LEA LA TARJETA Y LUEGO MARQUE LAS RESPUESTAS QUE EL ENCUESTADO INDIQUE. NO LEA ALTERNATIVAS)**

Salud ..... 1
Alivio a la pobreza ..... 2
Educación básica ..... 3
Niñez, desarrollo infantil ..... 4
Juventud ..... 5
Discapacidad ..... 6
Educación superior y técnica ..... 7
Protección al Medio ambiente ..... 9
Apoyo a la tercera edad ..... 10
Cultura y artes ..... 11
Educación cívica, participación ciudadana ..... 12
Religión ..... 13
Soluciones habitacionales/de vivienda ..... 14
Promoción del deporte ..... 15
Otros (ANOTAR ..... 9
No sabe ..... 8
No responde ..... 0

**P23** ¿Podría usted mencionar alguna empresa o empresas con las cuales su entidad ha desarrollado alianzas para promover proyectos sociales comunes? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE LAS QUE CORRESPONDAN)**

| | | |
|---|---|---|
| Si (ANOTAR NOMBRES) | 1 | ....., ....., ..... |
| No | 2 | |
| No sabe | 8 | NO LEER |
| No responde | 0 | |

**P24** ¿Podría usted mencionar organizaciones sin fines de lucro y/o instituciones públicas con las cuales su organización ha desarrollado alianzas para promover proyectos sociales comunes? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE LAS QUE CORRESPONDAN)**

| | | |
|---|---|---|
| Si (ANOTAR NOMBRES) | 1 | ....., ....., ..... |
| No | 2 | |
| No sabe | 8 | NO LEER |
| No responde | 0 | |

**P25** ¿Tiene su empresa un programa o actividad de voluntariado corporativo, por el cual estimula a sus empleados a donar su tiempo trabajando para una acción que beneficie a algún grupo de personas desfavorecido? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

| | | |
|---|---|---|
| Si | 1 | |
| No | 2 | |
| No sabe | 8 | NO LEER |
| No responde | 0 | |

**P26** ¿Usted participa como voluntario en alguna actividad de beneficio público? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

| | | |
|---|---|---|
| Si | 1 | |
| No | 2 | |
| No sabe | 8 | NO LEER |
| No responde | 0 | |

**P27** ¿Tiene su empresa un sindicato de trabajadores? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

| | | |
|---|---|---|
| Si | 1 | |
| No | 2 | |
| No sabe | 8 | NO LEER |
| No responde | 0 | |

**P28.** ¿Participan representantes de los empleados en el Directorio de la empresa? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

| | | |
|---|---|---|
| Si | 1 | |
| No | 2 | |
| No sabe | 8 | NO LEER |
| No responde | 0 | |

**P29.** ¿Sabe usted si la empresa tiene una política de participación de los empleados en el paquete accionario? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

| | | |
|---|---|---|
| Si | 1 | |
| No | 2 | |
| No sabe | 8 | NO LEER |
| No responde | 0 | |

**P30.** ¿Sabe usted si su empresa cuenta con políticas escritas en contra de cualquier tipo de discriminación (género, etnia, discapacidad, clase, raza, religión, edad, etc.) y/o por acoso sexual? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

| | | |
|---|---|---|
| Si (ANOTAR NOMBRES) | 1 | ....., ....., ..... |
| No | 2 | |
| No sabe | 8 | NO LEER |
| No responde | 0 | |

**P31** ¿Tiene su empresa mecanismos y/o procedimientos establecidos para resolver reclamos y denuncias por discriminación y/ó acoso sexual? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

| | | |
|---|---|---|
| Si | 1 | |
| No | 2 | |
| No sabe | 8 | NO LEER |
| No responde | 0 | |

**P32** ¿Conoce usted si su empresa tiene un programa de ayuda financiera o becas para la capacitación de su personal? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

| | | |
|---|---|---|
| Si | 1 | |
| No | 2 | |
| No sabe | 8 | NO LEER |
| No responde | 0 | |

**P33** ¿Qué grado de conocimiento diría que tiene su empresa del impacto ambiental que generan sus operaciones? **(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Muy Alto ..... 1
Alto ..... 2
Medio ..... 3
Bajo ..... 4
Nulo ..... 5
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P34** ¿Conoce usted si su empresa tiene estudios de impacto ambiental? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**SI SU RESPUESTA ES NEGATIVA PASAR A LA PREGUNTA 36**

**P35** ¿Conoce usted la frecuencia con la que se realizan estos estudios? **(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Cada año ..... 1
Cada dos años ..... 2
Esporádicamente .....
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P36** ¿Sabe usted si la empresa ha sido certificada por estándares (medioambientales, de gestión, de calidad, etc) local y/o globalmente reconocidos? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si (ANOTAR NOMBRES) ..... 1 ....., ....., .....
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P37** ¿Podría identificar de la lista que le presento algunas actividades que su empresa haya realizado en la promoción del cuidado del medio ambiente? **(ENTREGAR TARJETA 8) (ESPERE QUE EL ENTREVISTADO LEA LA TARJETA Y LUEGO MARQUE LAS RESPUESTAS QUE EL ENCUESTADO INDIQUE. NO LEA ALTERNATIVAS)**

Reducción del consumo de energía ..... 1
Reducción del consumo de agua ..... 2
Reciclado de residuos ..... 3
Reciclado de papel ..... 4
Compras responsables ..... 5
Programa de minimización de impacto ambiental de los bienes que produce ..... 6

**P38** ¿Conoce usted si su empresa verifica, previo a la contratación de un proveedor, los siguientes aspectos? **(ENTREGAR TARJETA 9) (ESPERE QUE EL ENTREVISTADO LEA LA TARJETA Y LUEGO MARQUE LAS RESPUESTAS QUE EL ENCUESTADO INDIQUE. NO LEA ALTERNATIVAS)**

Cumplimiento de la legislación fiscal y tributaria ..... 1
Cumplimiento de la legislación laboral ..... 2
Cumplimiento de la legislación medioambiental ..... 3
Cumplimiento de la legislación que prohíbe el trabajo infantil ..... 4

**P39** ¿Sabe usted si su empresa cuenta con algún otro tipo de requisito para sus proveedores más allá del cumplimiento de la legislación? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P40** ¿Tiene su empresa un programa de atención al consumidor y de recepción de quejas o reclamos? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA 42**

**P41** ¿Con qué frecuencia analiza la alta gerencia de la empresa los resultados de las consultas, quejas y/o reclamos? **(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Una vez al mes ..... 1
Una vez cada trimestre ..... 2
Una vez cada semestre ..... 3
Una vez al año ..... 4
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P42** ¿Cuenta su empresa con una política escrita de no tolerancia de sobornos cubiertos o encubiertos a funcionarios públicos dirigida a todos los integrantes de la empresa? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P43** ¿Tiene y/o emplea su empresa procedimientos para recibir reclamos y/o denuncias de sobornos ofrecidos por personal de la empresa a funcionarios públicos? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P44** ¿Publica la empresa información sobre sus acciones sociales, comunitarias y/o ambientales? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si ..... 1
No ..... 2
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**SI LA RESPUESTA ES NEGATIVA PASE A LA PREGUNTA 46.**

**P45** ¿Sabe usted cada cuanto se publica esta información? **(LEA PREGUNTA Y ALTERNATIVAS, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Una vez cada trimestre ..... 1
Una vez cada semestre ..... 2
Una vez al año ..... 3
Esporádicamente ..... 1
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P46** ¿De entre la lista que le voy a mostrar, conoce usted si su empresa utiliza alguno de estos mecanismos, para el desarrollo de dicha información y/o para gestionar su RSE? **(MUESTRAR TARJETA 10) (LEA PREGUNTA, ESPERE QUE EL ENTREVISTADO LEA LA TARJETA Y LUEGO MARQUE LAS RESPUESTAS QUE EL ENCUESTADO INDIQUE. NO LEA ALTERNATIVAS)**

Manuales del Global Reporting Initiative ..... 1
Manuales del Instituto Ethos ..... 2
Modelo Ibase ..... 3
Elaborados por la casa matriz de la empresa ..... 4
Consultora (ANOTAR NOMBRE ..... 5
Otros: ANOTAR ..... 9
No sabe ..... 8 NO LEER
No responde ..... 0

**P47** ¿Cuáles cree usted que son los aspectos que hacen falta en **"NOMBRE DE EMPRESA……."** para desarrollar su RSE? **(ENTREGAR TARJETA 11) (ESPERE QUE EL ENTREVISTADO LEA LA TARJETA Y LUEGO MARQUE LAS RESPUESTAS QUE EL ENCUESTADO INDIQUE. NO LEA ALTERNATIVAS)**

Compromiso ..... 1
Convicción ..... 2
Conocimiento en relación al tema ..... 3
Tiempo ..... 4
Recursos humanos (calificados o no en este tema ..... 5
Claridad sobre como implementar ..... 6
Presupuesto ..... 7
Herramientas de gestión ..... 10
Otra (ANOTAR ..... 9
No sabe ..... 8
No responde ..... 0

**P48 (LEER SOLO EN EL CASO DE QUE LA EMPRESA NO ESTÉ EN LA LISTA DE "ADHERIDOS AL PACTO GLOBAL").**

El Pacto Global es una alianza internacional, presentada en 1999, por el Secretario General de las Naciones Unidas, consiste en el compromiso público de empresas y organizaciones en adoptar y apoyar voluntariamente 10 Principios básicos de responsabilidad social (ENTREGAR TARJETA 12). El pasado 14 de noviembre de 2006, el COBORSE realizó el Lanzamiento del Pacto Global en nuestro país, en el que 34 empresas bolivianas se sumaron a esta iniciativa internacional.

**PARA LAS EMPRESAS QUE NO SE ADHIRIERON:**

¿Estaría interesado/a en adherirse a los 10 Principios del Pacto Global? **(LEA PREGUNTA, ESPERE RESPUESTA Y MARQUE UNA SOLA)**

Si .....1
No .....2
No sabe .....8
No responde ..... 0

**PARA LAS EMPRESAS QUE SÍ ESTAN EN LA LISTA DE "ADHERIDOS AL PACTO GLOBAL":**

Considerando que su empresa es una de las primeras adscritas al Pacto Global ¿cuáles son los principios sobre los cuales cree usted puede implementar prácticas de RSE con mas prioridad que otras en la próxima gestión? **(ENTREGAR TARJETA 12) (ESPERE QUE EL ENTREVISTADO LEA LA TARJETA Y LUEGO MARQUE UNA SOLA. NO LEA ALTERNATIVAS)**

Principios relacionados a los Derechos Humanos .....1
Principios relacionados al Ambiente Laboral .....2
Principios relacionados al cuidado del Medio Ambiente .....3
Principio para la lucha contra la Corrupción .....4

1. EN CASO DE QUE USTED

2. POR FAVOR DEME EL NOMBRE DE LA PER

3. MUCHISIMAS GRACIAS POR SU TIEMPO.