

# La Pyme y su responsabilidad social



**UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CÁTEDRA: SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**TÍTULO DEL TRABAJO: LA PYME Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**AUTOR: LEILA SOFIA SLIBA**

**ASESORAMIENTO:**

**TUTOR: LIC. ANGEL DIAZ**

**DIRECCIÓN METODOLOGICA: DPTO DE METODOLOGÍA DRA. LAURA CIPRIANO**

**DICIEMBRE DE 2011**

<b>Índice General:</b>	<b>Página</b>
Abstract	1
Protocolo de Investigación	4
Área temática y tema	4
Problemática	4
Justificación del trabajo	4
Objetivos Generales	5
Objetivos específicos	5
Diseño Metodológico	6
Marco Teórico	11
Capítulo I: “Estado de la cuestión”	12
Bibliografía	25
Capítulo II: “La RSE en la Argentina”	26
Bibliografía	33
Capítulo III: “Dos visiones sobre la empresa, ¿a quién pertenece?”	34
Bibliografía	44
Capítulo IV: “La RSE en las pymes”	45
Bibliografía	49
Capítulo V:” Componentes de la RSE”	50
Bibliografía	56
Capítulo VI: “La ventaja competitiva en la empresa”	57
Bibliografía	64
Capítulo VII: “Modelo de Gestión de RSE”	65
Bibliografía	80
Capítulo VIII: “Medidas a tener en cuenta por las pymes para desarrollar un programa social corporativo”	81
Bibliografía	95
Desarrollo del trabajo Investigación:	96
El parque industrial “Sauce Viejo”	97
Análisis de las entrevistas de RSE	101
Familiaridad con el termino RSE	101
Actividades de RSE que puede llevar adelante una empresa	103
Beneficios que genera a una empresa la RSE	104
Relación entre RSE y desarrollo sostenible	106
La RSE y el prestigio de la empresa en la sociedad	108
RSE y la competitividad de la empresa	109

¿Quiénes deben participar de la decisión de aplicar iniciativas de RSE?	110
¿La RSE, estrategia solo para las grandes empresas o también puede constituir un instrumento para las pymes?	111
RSE en las pymes industriales de Santa Fe Capital	112
Análisis de la situación actual de la RSE en las pymes de Santa Fe capital	114
Conclusiones	115
Reflexión Final	126
Bibliografía	127
Anexos:	130
Anexo I: Modelo de entrevista	131
Anexo II: Variables e indicadores para analizar el concepto y las características de la RSE como estrategia empresarial	134
Anexo III: Modelo de Matriz de datos empleados	137

## LA PYME Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL

<b>AUTOR</b>	Leila Sofía Sliba
<b>TITULO DEL TRABAJO</b>	La pyme y su responsabilidad social
<b>IDIOMA</b>	Castellano
<b>UNIVERSIDAD</b>	F.A.S.T.A.
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Económicas
<b>AREA DE CONOCIMIENTO</b>	Ciencias Empresariales
<b>CARRERA</b>	Lic. Administración de Empresas
<b>CATEDRA</b>	Seminario de Graduación
<b>TUTOR</b>	Lic. Ángel Díaz
<b>DIRECCIÓN METODOLOGICA</b>	Dpto. de Metodología, Dra. Laura Cipriano
<b>PALABRAS CLAVE</b>	Responsabilidad Social Empresarial-Planificación Estratégica – Pymes -Desarrollo Sostenible
<b>FECHA DE DEFENSA</b>	Diciembre de 2011

## **RESUMEN:**

### **Objetivos:**

**General:** Determinar si la Responsabilidad Social Empresarial es incorporada en la planificación estratégica de las Pymes Industriales de la ciudad de Santa Fe Capital.

**Específicos:** Analizar la familiaridad con el término RSE, determinar las actividades de RSE que puede llevar adelante una empresa y los beneficios que les genera, evaluar la relación de la RSE con el desarrollo sostenible y el prestigio de la empresa en la sociedad. Indagar acerca de quiénes son los responsables de llevar a cabo las iniciativas de RSE y su inclusión en la estrategia empresarial. Establecer la situación actual de la RSE en las Pymes Industriales de Santa Fe capital.

La investigación se inició con un recorrido por el concepto de RSE, mencionando las principales teorías y enfoques existentes y haciendo un breve repaso acerca de su evolución en el tiempo.

En segundo lugar se examinaron las herramientas utilizadas por las organizaciones para incorporar la RSE a la gestión empresarial, los componentes y modelos de la misma, el sistema de Gestión de RSE y su relación con el Desarrollo Sustentable, así como también las competencias necesarias para el cumplimiento de la RSE por parte de las empresas.

Posteriormente, se realizó un análisis de las 15 entrevistas efectuadas a los responsables (informantes claves) de las Pymes Industriales evaluando las coincidencias y diferencias de las distintas opiniones e identificando las posibles tendencias entre las unidades analizadas. El estudio se realizó en el período de mayo a octubre del presente año, etapa durante la cual se inició y finalizó la recolección de datos.

Dentro de los aspectos importantes observados encontramos que la falta de aplicación de la RSE en la planificación estratégica de las pymes Santafesinas se debe a las restricciones en los recursos financieros, en sus recursos humanos, y a la carencia de estructuras formales desarrolladas.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial - Planificación Estratégica – Pymes - Desarrollo Sostenible

## **Abstract**

### **Objectives:**

**General:** To determine whether Corporate Social Responsibility (CSR) is incorporated into the strategic planning for small businesses in the city of Santa Fe, Santa Fe Province, Argentina.

**Specific:** To analyze the awareness with the term CSR in order to determine CSR activities that may be led by a company and the benefits they can generate; to evaluate the relationship between CSR and sustainable development together with the prestige of the company in society. To inquire about those responsible for carrying out CSR initiatives and their inclusion in the business strategy; to establish the current status of CSR in industrial small- and medium-sized enterprises (SMEs) of Santa Fe.

The investigation began with a tour of the CSR concept, pointing out the main theories and approaches with a brief overview on the evolution in time.

Secondly, it examined tools employed by organizations to incorporate CSR into business management, models and components thereof, CSR management system and its relation with Sustainable Development, as well as the skills required for the implementation of CSR.

An analysis of 15 interviews to the decision-makers (key informants) of Industrial SMEs was subsequently performed, evaluating similarities and differences of opinions and identifying possible trends among the units analyzed. The study was conducted from May to October 2011. All data was collected during this period.

Among the important aspects observed, we found that lack of implementation of CSR in strategic planning of SMEs in Santa Fe is due to restrictions on financial resources, human resources, and lack development in formal structures.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility - Strategic Planning - Sustainable Development - SMEs.

## PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

- 1- **AREA TEMATICA:** Ciencias Empresariales.
- 2- **TEMA:** El rol de la RSE en la estrategia empresarial.

### 3- **PROBLEMÁTICA**

¿La Responsabilidad Social Empresaria (**RSE**) es incorporada a la planificación estratégica de las Pymes Industriales de la Ciudad de Santa Fe?

### 4- **JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

El concepto de Responsabilidad Social "**RSE**" ha cobrado cada vez más importancia en el ámbito empresarial, especialmente entre las empresas multinacionales y aquellas de gran tamaño al abordar la cuestión de las repercusiones de sus actividades sobre la sociedad, sin apartarse de su papel fundamental en la creación de riqueza.

La conciencia social del empresario y su deseo de hacer un aporte a la sociedad han cambiado el entorno de los negocios durante la última década.

La tendencia hoy en día es alinear e integrar iniciativas sociales con la actividad empresarial, ya que precisamente la responsabilidad social impulsa el fortalecimiento de la empresa y la lealtad de los consumidores hacia una determinada marca.

La economía global ha hecho que las acciones sociales se conviertan en una herramienta estratégica de negocio también para las pequeñas y medianas empresas. Por lo tanto, es necesario que éstas conciban la idea de generar valor social y económico incorporando, de forma voluntaria, en sus estrategias de competitividad los valores éticos y las consideraciones sociales y medioambientales que recogen las normas internacionales y las leyes y prácticas nacionales.

Considerando que la **RSE** suele ser asociada y analizada en el contexto de las grandes empresas, pero reconociendo que también es un instrumento estratégico para las Pymes, el presente trabajo busca indagar si las empresas industriales de la ciudad

de Santa Fe Capital llevan adelante un programa social corporativo. Con ello se pretende establecer un diagnóstico de la situación actual, con el fin que el mismo sirva como punto de partida para reforzar las prácticas de RSE actuales, o para la toma de conciencia de lo importante que representa para una empresa ser conducida socialmente responsable. La RSE puede ser más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

## 5- OBJETIVOS GENERALES

- ✓ Indagar si los responsables de las Pymes Industriales de la Ciudad de Santa Fe aplican la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la planificación estratégica de la empresa.
- ✓ Comprender la manera como los responsables de las Pymes Industriales de la Ciudad de Santa Fe aplican la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en su empresa.
- ✓ Evaluar los motivos y el interés sobre los cuáles los responsables de las Pymes Industriales de la Ciudad de Santa Fe aplican la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las actividades de la empresa.
- ✓ Establecer las características de las prácticas de RSE implementadas por las Pymes Industriales de las Ciudad de santa Fe.

## 6- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir el concepto de **RSE** en términos generales y especificar, en caso de existir; la particularidad en su aplicación a las Pymes Industriales de la Ciudad de Santa Fe.
2. Analizar cuáles son los niveles de **RSE** en las Pymes Industriales de la Ciudad de Santa Fe.
3. Observar cuáles son las iniciativas voluntarias a partir de las cuáles se desarrolla la **RSE**.



4. Describir las áreas en las que se centran las actividades adoptadas por las Pymes Industriales en el marco de la **RSE**.
5. Determinar cuáles son los grupos que se beneficia con las iniciativas enmarcadas en la **RSE** de las Pymes Industriales.
6. Indagar de qué manera los responsables de las Pymes Industriales consideran que la **RSE** puede influenciar positivamente la competitividad de la empresa.
7. Identificar si las actividades de **RSE** son de carácter regular más que de carácter puntual y ocasional.
8. Analizar si existen actividades de **RSE** orientadas a los trabajadores y, en caso afirmativo, describir cuáles son.
9. Evaluar si existen actividades de **RSE** orientadas a la sociedad y, en caso afirmativo, describir cuáles son.
10. Determinar si existen actividades de **RSE** orientadas al mercado y, en caso afirmativo, describir cuáles son.
11. Analizar si existen actividades de **RSE** orientadas al medioambiente y, en caso afirmativo, describir cuáles son.

## **7- DISEÑO METODOLÓGICO:**

### **1. Tipo de diseño**

Dada la naturaleza del tema y los objetivos de investigación aquí propuestos, el presente estudio se abordó desde una perspectiva cualitativa ya que el interés estuvo puesto en indagar y profundizar las distintas perspectivas que pueden tener los actores sobre un mismo fenómeno: la **RSE**. El abordaje cualitativo nos lleva a preguntarnos por los sentidos de los participantes, sus significados, por sus experiencias, por su conocimiento; preguntamos por la manera cómo comprenden la **RSE**, cómo la experimentan; por el contexto en el cuál la implementan. Asimismo, es importante señalar que la investigación cualitativa se emplea para el análisis del funcionamiento organizacional.

### **2. Técnica de relevamiento de datos**

La técnica para llevar adelante la recolección de los datos que nos posibilitarán alcanzar los objetivos aquí propuestos fue la entrevista en profundidad, que se realizó a los responsables (informantes claves) de las Pymes Industriales cuyo listado se

incluye en un apartado posterior. Estos datos primarios fueron complementados con datos secundarios brindados por La Unión Industrial Argentina (UIA).

En las entrevistas se abordaron las dimensiones de análisis contenidas en los objetivos generales y específicos. Además, dado el carácter flexible de un diseño cualitativo así como de las entrevistas en profundidad, los entrevistados tuvieron libertad para exponer toda información, opinión, datos, etc., que consideren relevante y esté vinculado al objeto de estudio.

### **3. Delimitación del campo de estudios**

El universo de análisis abordado en el estudio estuvo constituido por las sesenta y tres (63) Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Industriales ubicadas en el Parque Industrial de la Ciudad de Santa fe capital, siendo la unidad de análisis cada una de dichas empresas. En tanto las unidades de observación fueron los responsables de tomar las decisiones en dichas empresas, los que se constituyeron en los informantes claves de la investigación.

Se empleó una muestra no probabilística por conveniencia (también llamado teórico) integrada por quince (15) de las sesenta y tres (63) empresas ubicadas en el Parque Industrial, tamaño que resultó de seleccionar las unidades de análisis (empresas) en base a la combinación de dos criterios: por un lado, la inclusión de empresas de elaboración de distintos productos y de diversos rubros, con el fin de abarcar la variedad existente en dicho predio; por el otro, el de saturación de información. Las quince (15) empresas que componen la muestra representan un 23,81% del total que componen el universo. La Secretaría de Producción de la Provincia de Santa Fe fue la encargada de brindar un listado actualizado de las Pymes existentes en la Capital.

A continuación se incluye el listado de empresas incluidas en la muestra:

- 1) **Aberturas Herfasa S.A.”.**  
Fábrica de aberturas de Aluminio.  
**Responsable: Director titular**
  
- 2) **“Aceitera Alborada S.A.”.**  
Fábrica de aceite de soja.  
**Responsable: Director titular**

- 3) **“Aloar SRL”**.  
Fábrica de productos de aloe vera.  
**Responsable: Gerente**
  
- 4) **“Roman Silvana”**.  
Arenera.  
**Responsable: Propietaria**
  
- 5) **“Asfaltos Trinidad S.A.”**.  
Empresa de producción de asfalto en frío.  
**Responsable: Director titular**
  
- 6) **“Cinter SRL”**.  
Fábrica de pinturas.  
**Responsable: Gerente**
  
- 7) **“Carbonoid S.A.”**.  
Industria química aromática.  
**Responsable: Director titular**
  
- 8) **“López y Asociados SRL”**.  
Fábrica de productos alimenticios en polvo y aditivos.  
**Responsable: Gerente**
  
- 9) **“Extructec SRL”**.  
Fábrica de perfiles plásticos.  
**Responsable: Gerente**
  
- 10) **“Natalia Muebles SH”**.  
Fábrica de muebles.  
**Responsable: Propietaria**
  
- 11) **“Domca SA”**.  
Fábrica de aditivos para la industria láctea.  
**Responsable: Director titular.**

12) **“Innova Ingeniería SA”.**

Fábrica de cintas transportadoras y cadenas de transporte.

**Responsable: Director titular**

13) **“Litoral Ingeniería SRL”.**

Fábrica de dulces.

**Responsable: Gerente**

14) **“Ovoprot International SA”.**

Ovoproductos.

**Responsable: Director titular**

15) **“Sidercon SRL”.**

Fábrica de muebles de caño.

**Responsable: Gerente**

#### **4. Análisis de datos**

El modelo de instrumento de relevamientos de datos empleado fue la entrevista, compuesto por un cuestionario con preguntas abiertas. (Ver Anexo I, pág. 131).

Se realizó el análisis de contenido cualitativo de las entrevistas realizadas para verificar la presencia de temas, palabras o de conceptos que permitieron evaluar las coincidencias y diferencias de las distintas opiniones relevadas con el fin de identificar posibles tendencias entre las unidades analizadas. Se han definido previamente las variables e indicadores utilizados para analizar el concepto y las características de la RSE como estrategia empresarial, estableciendo así la correspondiente guía que permitió la evaluación de las respuestas obtenidas. (Ver anexo II, pág. 134)

Las entrevistas fueron leídas atentamente y varias veces, reiteración que permitió una indispensable familiarización con los contenidos e identificación de las distintas opiniones y orientaciones. Asimismo, las sucesivas lecturas apuntaron a adquirir una visión de conjunto del material recogido, identificando las particularidades de los dichos y las dimensiones de análisis e indicadores para una posible clasificación posterior de los enunciados específicos.

En un segundo momento se confeccionó una planilla a modo de matriz de datos donde se volcaron los resultados obtenidos en cada una de las variables e indicadores empleados en el análisis. (Ver Anexo III, pág.137)

Una vez completada la matriz se procedió al análisis de los datos observando las similitudes y diferencias entre las respuestas y sus correspondientes frecuencias.

## MARCO TEORICO

### CAPITULO I:

#### “ESTADO DE LA CUESTIÓN”



## **CAPITULO I:**

### **“ESTADO DE LA CUESTIÓN”**

#### **Un Recorrido por el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)**

¿De qué hablamos cuando hablamos de **RSE**? Georgina Núñez, consultora de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en “La Responsabilidad Social Corporativa en el marco del Desarrollo Sostenible”, señala que cuando se habla de Responsabilidad Social Corporativa se está haciendo referencia a:

*“un concepto muy amplio, que puede decir mucho y nada concreto al mismo tiempo. Sin embargo, cualquiera sea la definición adoptada, todas coinciden en la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica”.*<sup>1</sup>

La Business Social Responsibility<sup>2</sup>, organización internacional con sede en Estados Unidos, menciona que no hay una definición única sobre el tema pero que en general se refiere a aquella empresa cuya toma de decisiones está ligada a valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respeto por la gente, la comunidad y el medioambiente. La responsabilidad es vista como una serie amplia de políticas, prácticas y programas integrados realizados mediante operaciones de negocios y procesos de decisión que son apoyados por los ejecutivos de mayor rango y que en forma consistente, satisfacen o exceden las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que la sociedad deposita en ella.

Se puede ampliar esta referencia, tomando la definición que realiza el Observatorio de **RSE** de España, quien la define como un concepto que se enmarca en otro más amplio, el desarrollo sostenible. En este sentido, el objeto de la **RSE** es la sustentabilidad:

---

<sup>1</sup> Nuñez, Georgina. **La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Estrategias políticas para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe.** CEPAL/Sociedad Alemana de Colaboración. Santiago de Chile. 2003. Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/13894/lcl2004p.pdf> Último acceso: 17/10/10. Pág. 11.

<sup>2</sup> Las definiciones pueden visualizarse en el sitio web: [www.bsr.org](http://www.bsr.org)

*“La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las precauciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los humanos que surgen de la relación y el dialogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”.*<sup>3</sup>

El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) define la Responsabilidad Social como “El compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto”.

El Instituto Ethos de Brasil, organización pionera en Latinoamérica, señala que la responsabilidad social no es una postura legal o filantrópica, sino una actitud estratégica.

En su visión expresan que las empresas socialmente responsables son agentes de una nueva cultura empresarial y de cambio social, produciendo valor para todos: colaboradores, accionistas y comunidad.

*“Forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.*<sup>4</sup>

Marketing filantrópico, ciudadanía empresarial, voluntariado corporativo, fundaciones empresarias, filantropía, inversión social, etcétera, son los distintos nombres que se asignan actualmente a las diferentes actividades que las empresas realizan con; desde; en; para, o por la comunidad.

---

<sup>3</sup> Disponible en: [www.observatorio-RSE.org.es](http://www.observatorio-RSE.org.es) . Observatorio creado por la Unión General de Trabajadores (UGT) con el propósito de realizar el seguimiento y análisis del desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas en España.

<sup>4</sup> Sitio web: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)



## **Principales teorías y enfoques sobre RSE**

Como se puede observar, la terminología que se ha adoptado para expresar conceptos estrechamente ligados a la responsabilidad social empresarial es sumamente amplia y variada. Lo mismo sucede con la proliferación de teorías que circula sobre la **RSE**. Según la perspectiva que se adopte, las prácticas e iniciativas que las empresas lleven adelante en relación a su concepción de **RSE** serán diferentes.<sup>5</sup>

Los españoles Doménc Melé y Elisabet Garriga realizaron una interesante clasificación entre las principales teorías y enfoques sobre Responsabilidad Social. En su artículo “Desenredar la maraña de teorías de responsabilidad social corporativa”<sup>6</sup>, los autores proponen cuatro dimensiones en las que las teorías y enfoques de **RSE** hacen hincapié. Estas son: los *beneficios* (que generará para las empresas), la *actuación política* (forma en que ejerce la empresa su poder en la sociedad), las *demandas sociales* (legitimación social de la empresa) y los *valores éticos* (responsabilidades éticas de las empresas en la sociedad).

Estas dimensiones permiten sistematizar las teorías de **RSE** en cuatro grupos:

**1. Teorías instrumentales:** este conjunto de teorías consideran a la empresa exclusivamente como un instrumento de creación de riqueza. Las acciones sociales son vistas como una oportunidad para alcanzar resultados económicos. En este grupo de teorías Melé y Garriga incluyen:

**1.1.** “La maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas.

**1.2.** Las estrategias para lograr ventajas competitivas.

---

<sup>5</sup> Doménc Melé propone a la empresa como una institución *intermedia* entre el individuo y la sociedad global, junto con otras instituciones intermedias (familia, asociaciones culturales, religiosas, deportivas, benéficas, etc.) que realizan cierta mediación contribuyendo a la formación de nexos interpersonales y sociales contribuyendo a la manifestación social de la identidad individual.

<sup>6</sup> Garriga Elisabet, Melé Domènec. “**Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa**”. Journal of Business Ethics España, 2003. Disponible en: <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=389&ar=6&idioma=1>

### Este grupo de teorías presenta tres enfoques:

- Inversiones sociales en un contexto competitivo: Los defensores de este punto de vista sostienen que la inversión en actividades filantrópicas puede ser útil para mejorar el contexto de ventaja competitiva de una firma ya que normalmente crea un valor social mayor del que pueden crear los donantes individuales o el gobierno.
- Una perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basada en los recursos naturales: Este enfoque mantiene que la capacidad de una empresa para lograr mejores resultados que sus competidores depende de la interacción de recursos humanos, organizativos y físicos a lo largo del tiempo y en las rutinas organizativas y estratégicas por las cuales los directivos adquieren dichos recursos, los modifican, integran y combinan para generar nuevas estrategias creadoras de valor.
- Estrategias para la base de la pirámide económica.<sup>7</sup> Aquí algunos autores ven más una oportunidad para innovar que un problema. Una manera de abordar este tema es la innovación disruptiva: productos o servicios que no tienen las mismas capacidades ni condiciones que los utilizados por los clientes en los mercados convencionales y que, por ello, sólo pueden ser introducidos para aplicaciones nuevas o menos complicadas entre los clientes no tradicionales, con una producción de bajo coste y adaptados a las necesidades de la población.

1.3. “El marketing con causa, cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos de la empresa o la relación con los clientes creando una imagen de marca mediante la adquisición o la asociación con la dimensión ética o la dimensión de responsabilidad social”.<sup>8</sup>

Según la propuesta teórica que realizan Michael Porter y Mark Kramer, conocidos académicos especializados en temáticas de economía y administración de empresas, la **RSE** puede ser clasificada dentro de las teorías instrumentales que mencionan Melé

---

<sup>7</sup> El concepto de *estrategias para la base de la pirámide económica* nació para despertar el interés de las empresas en el gran mercado que podía significar explotar la base de la pirámide poblacional. Con el tiempo, se fue modificando para evitar la connotación oportunista que implicaba aprovechar el mercado de los más pobres. Así, en relación directa con las estrategias para la base de la pirámide, apareció el concepto de *negocios inclusivos*. En esta nueva referencia, la empresa de mayor capacidad, no solo debe vender en ese mercado, sino también comprar (bienes y mano de obra) a empresas de menores posibilidades o a individuos en situación de desventaja.

<sup>8</sup> Garriga Elisabet, Melé Domènec. “Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa”. Journal of Business Ethics España, 2003. Disponible en: <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=389&ar=6&idioma=1>

y Garriga. En un informe publicado en 2006 en la revista Harvard Business Review, Porter y Kramer explican que muchas veces la reputación es utilizada por muchas empresas para justificar la responsabilidad social de las empresas sobre la base de iniciativas que mejorarán la imagen de la compañía, fortalecerán su marca, reanimará la moral e incluso aumentará el valor de sus stocks. Afirman “que las empresas y la sociedad se necesitan la una a la otra puede parecer un cliché, pero es también la verdad fundamental que sacará a las empresas de su confusión que su actual forma de pensamiento sobre la responsabilidad de las empresas ha creado”.<sup>9</sup>

En este sentido, entienden que las estrategias de **RSE** no deben basarse en las causas sociales a las que pretendan contribuir, sino apuntar a crear una oportunidad para la empresa que genere valor compartido para la sociedad. “La prueba fundamental que debe guiar la **RSE** no es si es una causa digna, pero si, si se presenta una oportunidad para crear valor compartido, esto es, un significativo beneficio para la sociedad que también es valioso para la empresa”.<sup>10</sup> En su razonamiento, buscan alentar las estrategias de responsabilidad social como productos seguros y condiciones de trabajo dignas, no sólo para atraer clientes, sino como una forma de disminución de costos internos de accidentes. La utilización eficiente de la tierra, el agua, la energía y otros recursos hace negocios más productivos, afirman los autores norteamericanos. “Un programa social de las empresas va más allá de las expectativas de la comunidad a las oportunidades para lograr beneficios sociales y económicos al mismo tiempo. Se mueve desde la mitigación de daños a la búsqueda de formas para reforzar la estrategia corporativa mediante la mejora de las condiciones sociales”.<sup>11</sup>

**2. Teorías políticas:** Melé y Garriga hacen referencia en este grupo de teorías al poder de las empresas en la sociedad y al ejercicio responsable que ese poder representa en el escenario político. Entre las más destacadas, se mencionan:

**2.1.** El constitucionalismo corporativo, basado en la idea de que la empresa es una institución social y debe ejercer el poder de forma responsable, sujeta a la *ecuación de poder social* (las responsabilidades sociales de los empresarios derivan del poder

---

<sup>9</sup> Porter, Michael y Kramer Mark. “**Strategy & Society. The Link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility**”. Harvard Business Review. Diciembre 2006.

Disponibile en [www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter\\_Dec\\_2006.pdf](http://www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf).

<sup>10</sup> Porter, Michael y Kramer Mark. Op. Cit. Pág. 8.

<sup>11</sup> Porter, Michael y Kramer Mark. Op. Cit. Pág. 9.

social que tienen) y la *ley de hierro de la responsabilidad* (quien no ejerza su poder social con responsabilidad lo perderá).

**2.2.** La teoría del *contrato social integrador*,<sup>12</sup> inspirada en el pensamiento filosófico de Locke, considera que las responsabilidades sociales provienen del acuerdo en dos niveles: un contrato macro social teórico que apela a todos los contrayentes racionales, y un contrato micro social real asumido por los miembros de numerosas comunidades locales.

**2.3** La ciudadanía corporativa, concepto con tres significados distintos: una visión limitada, que comprende la filantropía corporativa, la inversión social o la asunción de ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad local; una visión equivalente a la **RSE**, y otra más amplia, por la que las empresas entran en el escenario de la ciudadanía cuando el gobierno falla en la protección de la ciudadanía incluso en un contexto global”.<sup>13</sup>

**3. Teorías integradoras:** este grupo de teorías hacen foco en la captación, identificación y respuestas a las demandas sociales por parte de la empresa. Para los autores españoles, pretenden legitimidad social y mayor aceptación.

---

<sup>12</sup> La idea del contrato social parte de la tradición instaurada por los filósofos Thomas Hobbes y John Locke en el siglo XVII y por Jean-Jacques Rousseau en el siglo XVIII. Estos autores, desde diferentes perspectivas coinciden en concebir a la sociedad en su conjunto como el resultado de su *contrato social*. Para Hobbes, el ser humano es un ser egoísta, por lo que se necesita una autoridad, de ahí que resulta necesario un *contrato social* entre el pueblo y el soberano para mantener la paz y el orden social. La perspectiva de Locke parte de considerar que el hombre tiene varios derechos naturales entre los que destacan la vida, la libertad y la propiedad. El *contrato social* radica en ceder parte de la libertad al Estado para que proteja sus derechos y dirima los conflictos que se presenten. Diferente a estas proposiciones, es la de Rosseau, para quién el *contrato social* consistiría en subordinar la totalidad de los derechos al Estado, el cual debería respetar la *voluntad general* del pueblo. Quién toma estas propuestas para pensar la idea del *contrato social* a las relaciones entre la empresa y la sociedad es Tom Donaldson, para quién el *contrato* es entre organizaciones productivas y miembros individuales de la sociedad. Empleados, consumidores y otros grupos de interés serían parte contratantes con la empresa, quién satisface los intereses de estas personas y, a cambio, éstas contribuyen a incrementar los beneficios de aquélla. La propuesta de Donaldson la desarrollamos más adelante.

<sup>13</sup> Garriga Elisabet, Melé Domènec. “**Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa**”. Journal of Business Ethics España, Agosto de 2004. Disponible en: <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=389&ar=6&idioma=1> Último acceso: 17/10/09

Entre ellas se encuentran:

**3.1.** “La gestión de asuntos sociales, definida como los procesos con los que la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectarle significativamente.

**3.2.** El principio de responsabilidad pública. Sus valedores sostienen que un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública relevante, que incluya el modelo general de dirección social reflejado en la opinión pública, asuntos emergentes, requisitos legales formales y prácticas de ejecución o aplicación.

**3.3.** La gestión de los grupos implicados (stakeholders<sup>14</sup>), un enfoque orientado hacia las personas que afectan a o se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas. Su ventaja es la mayor sensibilidad de la empresa hacia su entorno, pero también una mejor comprensión por parte de los agentes de los dilemas que afronta la organización.

**3.4.** La acción social corporativa, una serie de teorías que promulgan la búsqueda de la legitimidad social a través de procesos que ofrezcan las respuestas adecuadas”.<sup>15</sup>

**4. Teorías éticas:** Finalmente, el último conjunto de teorías que agrupan Garriga y Melé como parte de la gran proliferación de proposiciones teóricas sobre la responsabilidad social empresarial, son las teorías éticas, fundamentadas en las responsabilidades éticas que tienen las empresas para con la sociedad. Expresan los límites de la empresa, es decir que es lo que se debe hacer y aquellas conductas no esperables. También hacen hincapié en la necesidad de construir una sociedad mejor. Entre ellas distinguen:

**4.1.** “La teoría normativa de grupos implicados (stakeholders), la cual contempla las obligaciones fiduciarias de la empresa hacia todos sus grupos interdependientes

---

<sup>14</sup> Stakeholders no tiene traducción literal al castellano, pero hace referencia a los grupos (personas u organizaciones) que puede tener efectos sobre una organización o que puede verse afectado por ésta.

<sup>15</sup> Garriga Elisabet, Melé Domènec. “Desenredarla maraña de las teorías de la RSE”.

Journal of Business Ethics España, Agosto de 2004.

Disponible en: <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=389&ar=6&idioma=1>

implicados (stakeholders): proveedores, clientes, empleados, accionistas y comunidad local.

**4.2.** Los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente.

**4.3.** El desarrollo sostenible, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras. Para evaluar su propia sostenibilidad, la empresa debería adoptar un *triple objetivo* que incluya no sólo los aspectos económicos de la firma, sino también los sociales y medioambientales.

**4.4.** El enfoque del *bien común*<sup>16</sup>, que sostiene que la empresa debe contribuir al bien común porque es parte de la sociedad. La empresa cuenta con muchos medios para conseguirlo: creando riqueza y proveyendo bienes y servicios de una manera justa y eficiente y, al mismo tiempo, respetando la dignidad y los derechos fundamentales inalienables de los individuos. Asimismo, contribuye al bienestar social y la convivencia en condiciones justas, pacíficas y amistosas, tanto en el presente como en el futuro”.<sup>17</sup>

### **Origen y evolución del concepto sobre responsabilidad social empresaria.**

*“Para entender la RSE, las acciones no eran lo más relevante: lo más importante parecían ser los motivos por los cuales algunas empresas decidían ir más allá en su colaboración con el desarrollo de la sociedad, y lo que las empresas y la sociedad aprendían de esa colaboración”<sup>18</sup>*

Haciendo un breve repaso en torno al origen del concepto de Responsabilidad Social Empresarial y cómo fue evolucionando en el tiempo, se puede encontrar muchas de las teorías propuestas y explicadas muy brevemente por Garriga y Melé.

---

<sup>16</sup> El concepto de *bien común* ha sido tratado por numerosos filósofos y autores. El *bien común* hace referencia al conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección. El *bien común* tiene particular vigencia en la Iglesia Católica, reafirmada en la Doctrina Social de la Iglesia a partir de la encíclica *Rerum Novarum*.

<sup>17</sup> Garriga Elisabet, Melé Domènec. “**Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa**”. Journal of Business Ethics España, Agosto de 2004. Disponible en: <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=389&ar=6&idioma=1>

<sup>18</sup> Paladino, Marcelo. “**La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva**”. Emecé Editores. Buenos Aires, 2007. Pág. 19 y 42.

Se puede rastrear el concepto de responsabilidad social empresarial a partir de la década del cincuenta en la escuela norteamericana de administración. En Estados Unidos es donde aparece el concepto y donde comienza el debate sobre el rol que debían ocupar las empresas en la sociedad. Los autores que discutían sobre esta temática estaban ligados directamente al ámbito de la administración y la economía.

Howard Bowen es considerado el padre del concepto. En su libro *Responsabilidades sociales del hombre de negocio* de 1953 planteaba la responsabilidad social empresarial como “la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones, y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y valores de la sociedad”<sup>19</sup>. Marcelo Paladino destaca la relevancia del aporte de Bowen ya que produce una ruptura con la idea de filantropía empresarial, práctica aleatoria a la empresa y sin ningún vínculo directo a las políticas y estrategias empresariales.

La literatura al respecto se expande en los sesenta a partir del aporte de Keith Davis, otro autor proveniente del *management* norteamericano. Davis formula lo que se dio a llamar la *Ley de oro de la responsabilidad*, que expresa que la responsabilidad social de los empresarios debe ser acorde al poder social de las empresas. En su conceptualización, Davis remarcaba que la responsabilidad social es un término aplicable a aquellas decisiones y acciones adoptadas por los empresarios debido a motivaciones que fueran más allá del interés económico o técnico.

Davis formula junto a un colega, Blomstrom una definición de responsabilidad social aplicable a todo empresario:

*“la responsabilidad social es el deber de toda persona de tener en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social; lo cual implica la necesidad de mirar más allá de lo estrictamente económico o productivo de la empresa, considerando el sistema social en su conjunto”.*<sup>20</sup>

Todavía en los sesenta, otro autor proveniente del mundo de la gestión empresarial, William Frederick, afirmaba que los medios de producción debían ser utilizados de forma tal que fortaleciesen el bienestar económico social. En esta línea de pensamiento, los recursos económicos y humanos de la sociedad deberían ser usados para fines sociales amplios y no restringidos a los intereses exclusivos de la compañía. En la década del setenta es el *Committee for Economic Development (CED)*, quien amplió la visión al respecto del concepto de responsabilidad social empresarial, al

---

<sup>20</sup> Op. Cit. Pág. 43.

plantear que es la misma sociedad la que le permite operar a la empresa y que, en consecuencia, ésta tiene la obligación de satisfacer las necesidades de la sociedad. El CED propone asumir la responsabilidad social a partir de una actitud y visión a largo plazo, primando el interés social sobre el interés particular. Así, define a la **RSE** por medio de círculos concéntricos:

1. El círculo interno atañe a la ejecución eficiente de las obligaciones económicas, operativas y las obligaciones para con sus empleados.
2. El círculo intermedio implica el cumplimiento de lo mencionado en el círculo interno añadiéndole una conciencia acerca de los valores y prioridades sociales (medio ambiente, necesidades de los empleados, clientes, información).
3. El último círculo son las nuevas responsabilidades, que deben descubrirse, que la empresa debe asumir para estar activamente involucrada en mejorar la calidad y el ambiente social”.

Quienes ofrecen un aporte interesante son Ackerman y Sethi, al realizar una diferenciación entre obligación social, descrito como el comportamiento empresarial en respuesta a las fuerzas del mercado o las restricciones legales; la responsabilidad social, independiente de las obligaciones económicas y legales; y la reacción social, caracterizada como la adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales.

Finalmente, Archie Carrol, uno de los autores más destacados en el desarrollo conceptual de la responsabilidad social empresarial, propone una definición de **RSE** en cuatro partes:

*“la responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad, en un momento determinado del tiempo”.*<sup>21</sup>

Estos cuatro componentes no se excluyen entre sí, sino que están interrelacionados.

Ya en los ochenta, Peter Drucker, ofrece una perspectiva de la **RSE** vinculada a las oportunidades de negocio de la empresa. Así, la empresa debía alinear la **RSE** con la

---

<sup>21</sup> Op. Cit. Pág. 44.



actividad empresarial, convirtiendo problemas sociales en oportunidades de negocios, en capacidad de producción, en trabajos bien remunerados y en riqueza.

En 1984, junto a los apuntes de Drucker, aparecen las contribuciones de Edward Freeman a través de una teoría innovadora al momento de su publicación. Se trata de la teoría de los *stakeholders*. En su proposición, presenta a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad, no de un modo abstracto sino a través de grupos de *stakeholders* representativos en una relación de doble sentido. Freeman define a los stakeholders como aquellos individuos o grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la empresa. Esta teoría propone que la empresa debería incorporar el interés de todos los stakeholders de la empresa y no sólo de los accionistas.

Este autor clasifica a los stakeholders entre primarios y secundarios. Los primeros son aquellos sin cuya continua participación la empresa no puede sobrevivir. Por lo general, están integrados por accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores. Se da un alto grado de interdependencia entre la empresa y su grupo de stakeholders primarios. Por su parte, los stakeholders secundarios no participan en las operaciones de la empresa ni resultan esenciales para su supervivencia, pero influyen o son influidos por la empresa.

Este grupo de stakeholders tiene la capacidad de movilizar la opinión pública a favor o en contra de una empresa, pudiendo afectarla de manera significativa en su toma de decisiones.

Desde esta propuesta, la compañía debe ser entendida como una compleja red de relaciones que afecta, de manera diversa, a diversos actores sociales, donde cada uno lucha por alcanzar sus propios objetivos.

Finalmente, en los noventa, la responsabilidad social empresarial comienza a considerarse como un agente de control que ayudaría a solucionar los daños posibles causados por la empresa.

*“Las empresas pueden ocasionar problemas sociales como consecuencia de sus actividades productivas, por lo tanto, es una responsabilidad social empresarial minimizar los efectos colaterales, algunas veces inevitables”.*<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Op. Cit. Pág. 45.

Aparece ligado a esta idea, y al desarrollo conceptual de la **RSE**, el concepto de *Desempeño Social de la Empresa* (proviene del inglés *Corporate Social Performance*), que hace referencia a la capacidad de una empresa para responder a las demandas de la sociedad. Fue definido por otro autor americano, Wood, como una configuración de principios de responsabilidad social y procesos de respuesta social, así como también de políticas, programas y resultados observables que se vinculan con las relaciones sociales de una empresa.

Paralelamente a esta propuesta, surgió el concepto de Ciudadanía Corporativa (del inglés *Corporate Citizenship*), como un término que comprendía varias prácticas que marcan el comportamiento responsable de la empresa. La *ciudadanía corporativa* se considera un proceso mediante el cual una compañía desarrolla y administra las relaciones con sus grupos de interés. En este sentido, las empresas deben ocuparse tanto de las relaciones como de la rentabilidad. Esto implica el desarrollo de políticas, procedimientos y procesos que respeten la dignidad de cada uno de los stakeholder, en función de las prácticas que lleva adelante la empresa.

La ciudadanía corporativa puede variar entre los mínimos legales y éticos por un lado, hasta un comportamiento responsable y proactivo por el otro:

*“según una interpretación más amplia, la ciudadanía corporativa se aplica a la conducta responsable de la empresa tanto en los negocios como en el trato con todos sus integrantes, con las comunidades, con la sociedad y con el medio ambiente natural en general”.*<sup>23</sup>

Otra de las teorías que surge en la década de los noventa, y que fundamenta la responsabilidad social de las empresas, es la propuesta del *contrato social* formulada por Donalson<sup>24</sup>. Se basa en la noción de que las empresas no podrían existir sin la cooperación y el compromiso de la sociedad, es decir, si la sociedad rechaza el funcionamiento empresarial, éste se verá obligado a cambiar. Según los lineamientos de esta teoría, habría un contrato implícito entre la empresa y la sociedad (parte de este contrato se expresa en las leyes y regulaciones y de forma más amplia, en las costumbres y valores socialmente aceptados que influyen en la actividad empresarial). Paladino destaca las dificultades de establecer los límites de las obligaciones y expectativas que puedan existir entre la empresa por un lado y la sociedad por el otro.

---

<sup>23</sup> Op. Cit. Pág. 46.

<sup>24</sup> Op. Cit. Pág. 47.

El recorrido conceptual que realiza Paladino sobre las distintas definiciones sobre la responsabilidad social empresaria a lo largo del tiempo, apunta a considerar la **RSE** como la acción de la empresa más allá del cumplimiento mínimo de la ley. Destaca además, que no puede comprenderse íntegramente la importancia de la responsabilidad social empresarial “como parte de la misión de la empresa y de la tarea directiva, sin considerar las consecuencias esperadas como resultados de la **RSE**”<sup>25</sup>. En este sentido, es que se considera la **RSE** como una acción estratégica que atraviesa a la organización en su conjunto, generando en cada iniciativa compromisos y expectativas con todos sus grupos de interés.

### **El comienzo de una nueva era**

A mediados de los 90 lo que iba a ser una actividad casi de rutina para Royal Dutch/Shell, terminó convirtiéndose en un escándalo mundial<sup>26</sup>. Implicó grandes pérdidas económicas para el grupo. Pero fue mucho más que unos cuantos millones de dólares. El caso *Brent Spar* obligó a varias corporaciones a revisar las reglas del juego. Una organización no gubernamental lograba producir cambio de planes en una corporación. Comenzaba a redefinirse las relaciones entre individuos y organizaciones. El comienzo de una nueva era, una nueva forma de gestionar las empresas o no. He aquí el debate:

Organizaciones empresariales asumen voluntaria y públicamente a través de códigos de ética, pactos o tratados la responsabilidad social que como empresas les compete al desarrollar sus negocios en las comunidades donde operan. Dan cuenta de esta responsabilidad a partir de acciones presentadas como su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa. Para unos, una nueva forma de entender y llevar adelante los negocios (parte integrada a la gestión). Para otros, simples acciones de marketing o relaciones públicas, maquillando a través de buenas acciones, conductas ilegales o socialmente reprochables.

---

<sup>25</sup> Op. Cit. Pág. 48.

<sup>26</sup> “Comenzó en febrero de 1995, cuando Shell concluyó sus planes para desembarazarse de una herrumbrosa y obsoleta plataforma de almacenamiento de crudo llamada Brent Spar hundiéndola en el Océano Atlántico, a 150 millas de la costa de Escocia.(...) Cuando el 30 de abril comenzó el hundimiento de la plataforma en su tumba marina, apareció un grupo de activistas de Greenpeace en helicóptero que trató de aterrizar en la Brent Spar. Shell intentó detener el helicóptero con cañones de agua, pero el incidente fue grabado en vídeo y las imágenes se enviaron por satélite a emisoras televisivas de todo el mundo”. Klein Naomi. “**No Logo. El poder de las marcas**”. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona, 2001. Pág. 438.

## **Bibliografía**

-Garriga Elisabet, Melé Domènec. “**Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa**”. Journal of Business Ethics, España, 2003.

Disponible en: <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=389&ar=6&idioma=1>

-Paladino, Marcelo. “**La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva**”. Emecé Editores. Buenos Aires, 2007.

-Porter, Michael y Kramer Mark. “Strategy & Society. The Link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility”. Harvard Business Review. Diciembre 2006. Disponible en [www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/PorterDec2006.pdf](http://www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/PorterDec2006.pdf).

### **Sitios web consultados:**

- [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
- [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)
- [www.observatorio-RSE.org.es](http://www.observatorio-RSE.org.es)

## MARCO TEORICO

### CAPITULO II:

#### ”LA RSE EN LA ARGENTINA”



## **CAPITULO II:**

### **”LA RSE EN LA ARGENTINA”**

Marcelo Paladino señala la relación entre *caridad – filantropía - justicia social – solidaridad - RSE* para analizar los distintos modos en que las empresas presentaron sus acciones de responsabilidad social empresarial:

*“desde una perspectiva internacional, la práctica de la RSE en Latinoamérica es más espontánea y no está incorporada en la cultura o prioridades de la empresa. En general, se lleva a cabo en forma esporádica, fragmentada y reactiva, sin una coordinación continua. Con frecuencia, las contribuciones sociales de una empresa surgen de iniciativas personales de la dirección y no se realizan de manera sistemática”<sup>27</sup>.*

La profesora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Nora Gorrochategui, identifica en su artículo *Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria, período 2000 – 2007* tres etapas de desarrollo de la RSE en Argentina: instalación, expansión y una nueva que estaría en conformación.

#### **A) La etapa de instalación de la RSE:**

Esta etapa abarca la década del 90 hasta el 2001. En este período las empresas comienzan a adquirir visibilidad como actores sociales, reformulando la tradición filantrópica en acción empresaria.

Gorrochategui señala una serie de factores interrelacionados que fueron abriendo paso a la RSE en la agenda empresaria. Entre los factores externos, indica como centrales el cambio tecnológico y la globalización de los negocios. Como factores de índole local, marca la consolidación del proceso de democratización, con la irrupción de la sociedad civil, implicando un crecimiento sostenido de organizaciones del tercer sector.

A su vez, las políticas sociales y económicas de la década de los noventa amplió el marco de inferencia de las empresas en la sociedad. La destrucción del estado benefactor y la reforma del Estado, a través de un fuerte proceso de privatización y descentralización fueron determinantes.

---

<sup>27</sup> Paladino, Marcelo. **“La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva”**. Emecé Editores. Buenos Aires, 2007. Pág. 138.

En este contexto de desregulación, el sector privado y el sector de las ONG debieron tomar cierto protagonismo como actores sociales que daban una respuesta al sector público que se debilitaba en sus funciones:

*“Las empresas adaptan una tradición filantrópica de larga data desarrollada por empresarios en acción empresarial, encontrando en la RSE una filosofía adecuada”<sup>28</sup>.*

La crisis de 2001 le dio mayor visibilidad al retraimiento del Estado, empeorando las condiciones sociales de pobreza y desigualdad. La toma de conciencia de parte de las empresas que aún se podían sostener fue un elemento central a la hora de incluir aspectos sociales dentro de los intereses de la empresa.

En este sentido, en varios trabajos se asocia el concepto de *resiliencia* al desarrollo de acciones de RSE, haciendo referencia a la superación de situaciones traumáticas. La resiliencia se la define como la capacidad del individuo para hacer las cosas bien y de forma socialmente aceptable, en un entorno agobiante o adverso que suele entrañar un elevado riesgo de efectos negativos. En esta definición se pueden destacar dos ideas principales:

*“La resistencia frente a la destrucción, lo que implica proteger la propia integridad bajo presión;  
La capacidad de construcción en esas circunstancias generando un valor agregado.  
La perspectiva resiliente no se centra en examinar los aspectos débiles y deficientes y el modo de compensarlos, sino que se focaliza en los puntos fuertes y el modo de aprovecharlos en formas socialmente aceptables, lo que implica que no es a cualquier precio sino en un marco de valores compartido, con referencia morales”<sup>29</sup>.*

Así, algunos estudios observan que algunas empresas comienzan a partir de la crisis de 2001 a desarrollar acciones concretas de responsabilidad social empresarial.

Paladino señala los riesgos y dificultades que se plantean en el caso paradigmático de la instalación de la RSE en Argentina. Al estar ligada a la pobreza y a la incompetencia

---

<sup>28</sup> Gorrochategui, Nora. “**Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial. Período 2000 – 2007**”. Revista de Gestão Social Ambiental. V.2, N° 3. Brasil. 2008. Disponible en: <http://www.gestaosocioambiental.net/> Pág. 20.

<sup>29</sup> Balian de Tagtachian, Beatriz. “**Responsabilidad social empresarial. Un estudio empírico de 147 empresas**”. Pontificia Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Buenos Aires. Julio de 2004. Pág. 8.

del Estado para reducirla, puede llegar a desvirtuarse el concepto a meros programas sociales.

*“El riesgo de que la RSE esté tan vinculada con la pobreza y la crisis es la reducción del concepto a un programa de acción con la comunidad, dejando de lado temas centrales que tienen que ver con la responsabilidad dentro del negocio, el desarrollo del personal o la transparencia en todas las acciones”<sup>30</sup>*

## **B) La etapa de expansión de la RSE:**

Este período de la RSE abarca del 2001 al 2007. Ya instalado en el grueso de las empresas grandes el tema, en esta etapa se observan debates en torno al concepto de la responsabilidad social empresarial, con múltiples actores vinculados a la temática (desde las empresas, la academia y las ONG). Gorrochategui destaca el énfasis en el aspecto externo de la RSE, atendiendo las emergencias sociales y el avance de posibles legislaciones respecto al tema.

Si bien el avance en estos años se marca como intenso y fructífero, no se llegó a una definición aceptada de forma unánime:

*“Los acuerdos conceptuales giran en torno a:*

- 1) los límites: considerando RSE, las acciones que excedan lo que establece la ley y*
- 2) la materia: comprende lo relacionado con los grupos de interés y las cuestiones medioambientales, lo cual incide sobre*
- 3) la gestión empresarial de la RSE, que distingue entre aspectos internos y externos”<sup>31</sup>.*

En el mismo período, la prensa especializada se hizo eco de varias de las acciones empresariales vinculadas a la RSE, incrementando manera significativa el número de artículos que seguían parcialmente la temática.

El estudio “La Responsabilidad Social Empresarial en la Prensa Argentina: Un análisis de la cobertura periodística sobre la RSE, 2005-2006”, realizado por la ONG Wachay en alianza con la Fundación Avina, da cuenta del tratamiento que realizaron los medios de comunicación sobre el concepto de RSE en ese período:

<sup>30</sup> Paladino, Marcelo. “**Emprendedores sociales y empresarios responsables**”.\_Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 2006. Pág. 35.

<sup>31</sup> Gorrochategui, Nora. “**Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial. Período 2000 – 2007**”. Revista de Gestão Social Ambiental. V.2, N° 3. Brasil. 2008. Disponible en: <http://www.gestaosocioambiental.net/>. Pág. 20.



- ✓ La RSE es un tema tratado en medios o secciones especializadas en Economía y de relevancia en los grandes centros urbanos.
- ✓ Es visto como una preocupación de las empresas fundamentalmente.
- ✓ No se consideran temas provenientes de la investigación académico sobre la RSE.
- ✓ No se mencionan estadísticas ni legislación específica sobre el tema.
- ✓ No suelen describirse las fuentes que originan la información.
- ✓ En general no se presentan opiniones divergentes en torno a las problemáticas presentadas.
- ✓ En la mayoría de los casos, la RSE no es el tema central de la noticia y un número importante de las prácticas publicadas se vinculan con donaciones (por lo que se asocian más al concepto de filantropía).

### **C) Nueva etapa de la RSE en conformación:**

Finalmente Gorrochategui señala que estamos atravesando una nueva etapa en conformación en relación al estado de la RSE en la Argentina, aunque no encuentre ningún hito que pueda identificarse como su inicio. Los indicadores que despiertan la sospecha de una nueva etapa son la cantidad de resultados de investigaciones que señalan ciertos déficits de implementación de las estrategias de RSE y prácticas exitosas; el cambio de percepción de las necesidades sociales, que ponen el acento en la inequidad social y ya no tanto en la emergencia social (que se presentó como colapso de la década del 90) y en último lugar, en los criterios de premiación o rankings empresariales<sup>32</sup>, que comienzan a incluir como categorías de evaluación la gestión de la RSE al interior de las empresas o en el impacto de los proyectos que llevan adelante en la sociedad.

Parte de los obstáculos que señala Marcelo Paladino para que se consolide el desarrollo de la RSE es la falta de proactividad, transparencia y visibilización de las acciones de las empresas. Mayor profesionalización, institucionalización y formalización de los programas sociales pueden ser medidas para mejorar tal situación:

---

<sup>32</sup> El diario Clarín y las revistas Negocios y Mercado realizan anualmente los rankings más reconocidos de la Argentina, evaluando a las empresas a partir de un determinado conjunto de valores. Entre estos valores considerados para clasificar a una empresa, hay expresiones relativas a la RSE: *seriedad, ética, honestidad, transparencia, confianza, políticas de recursos humanos, relaciones con la comunidad y medio ambiente.*

*“el objetivo más importante para los investigadores de este tema es hacer que las empresas entiendan que la RSE no significa simplemente hacer donaciones estratégicas, sino también ser responsables internamente (empleados, clientes, proveedores y accionistas) y externamente (stakeholders y comunidad). Se debe avanzar de un paradigma filantrópico de simples donaciones hacia una RSE que comprometa a toda la organización a largo plazo”<sup>33</sup>.*

En este contexto, de una RSE enfocada en la caridad y la filantropía, Paladino cree que se está avanzando hacia un paradigma emergente de estrategia, extendiendo los límites de la filantropía tradicional a partir del uso de ventajas propias de la firma, en programas de voluntarios o colaboraciones con ONG.

De este modo, el desafío pasa por integrar la responsabilidad social al centro de las estrategias empresariales:

*“las discusiones sobre RSE no deberían centrarse en acciones sociales sino en formas responsables de dirigir su propia organización humana. Las empresas deben descubrir cómo concretar estos dos aspectos: coordinación social e integración de la RSE en sus actividades centrales”<sup>34</sup>.*

Al respecto, Leonardo Schvarstein advierte lo que parece ser una respuesta de simple enunciación pero de compleja realización:

*“es necesario recuperar, desde la política, el balance entre lo económico y lo social, entre el interés individual y el bienestar común. Sólo que esto ya no puede hacerse solamente desde el Estado ni desde las organizaciones políticas y sindicales tradicionales, porque su influencia social ha disminuido en la misma medida en que han crecido nuevas instancias institucionales en la sociedad civil. Las organizaciones empresariales, grandes y pequeñas, y el revitalizado mundo de las organizaciones del tercer sector. Es allí donde es preciso encarar una acción social que dé respuesta a las necesidades básicas crecientemente insatisfechas de sus propios integrantes y de los miembros de las comunidades en las que están insertas”<sup>35</sup>.*

Así, concluye Schvarstein, la *acción social*<sup>36</sup> de las organizaciones deberá ser complementaria y no sustitutiva de la del Estado, a los efectos de poder brindar realmente una solución integral al malestar que nos aqueja.

---

<sup>33</sup> Paladino, Marcelo. **“La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva”**. Emecé Editores. Buenos Aires, 2007. 137.

<sup>34</sup> Op. Cit. Pág. 147.

<sup>35</sup> Schvarstein, Leonardo. **“La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social”** Editorial Paídos. Buenos Aires, 2004. Pág.44.

<sup>36</sup> La *acción social* puede ser definida como toda acción que tenga un sentido mentado para quienes la realizan, afectando la conducta de otros, orientándose la acción mencionada por dicha afectación. Podemos encontrar dos

*“El desafío consiste entonces en repensar cómo pueden el Estado, las organizaciones empresariales y las del tercer sector emprender una acción conjunta para satisfacer las necesidades sociales de los ciudadanos”.*<sup>37</sup>

---

posturas respecto al concepto de *acción social* en la sociología clásica: una es la visión de Max Weber, que la define de un modo subjetivo, es decir según criterios interiores a los sujetos activos. La otra es la perspectiva de Émile Durkheim que puede calificarse de objetiva, por oposición a la de Weber, ya que determina el carácter social de la acción a partir de coacciones ejercidas desde fuera sobre la acción de los sujetos.

<sup>37</sup> Schvarstein, Leonardo. **“La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social”** Editorial Paidós. Buenos Aires, 2004. Pág.46.

## **Bibliografía**

-Bailan de Tagtachian, Beatriz. **“Responsabilidad social empresarial. Un estudio empírico de 147 empresas”**. Pontifica Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Buenos Aires. Julio de 2004.

- Gorrochategui, Nora. **“Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria. Período 2000 – 2007”**. Revista de Gestão Social Ambiental. V.2, N° 3. Brasil. 2008.  
Disponible en: <http://www.gestaosocioambiental.net/>

- Paladino, Marcelo. **“La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva”**. Emecé Editores. Buenos Aires, 2007.

-Revista Mercado. **“La cuestión clave es: ¿funciona la RSE?”** Editorial Coyuntura SA. Noviembre de 2008.

- Schvarstein, Leonardo. **“La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social”** Editorial Paidós. Buenos Aires, 2004.

## MARCO TEORICO

### CAPITULO III:

“DOS VISIONES SOBRE LA EMPRESA ¿A QUIÉN PERTENECE?”



### **CAPITULO III:**

#### **“DOS VISIONES SOBRE LA EMPRESA ¿A QUIÉN PERTENECE?”**

La visión más tradicional de la empresa es la que sostiene que la misma sólo tiene una responsabilidad: obtener los mejores resultados económicos. Conseguirlos es la primera responsabilidad, y si no se obtiene beneficios al menos iguales a sus costes totales, es socialmente irresponsable, pues despilfarra los recursos de la sociedad. Esta línea de pensamiento parte de las concepciones ortodoxas de los fundadores de la Escuela Económica de Chicago. Dunlap es en este sentido, heredero del pensamiento de Milton Friedman, ganador de premio Nobel de Economía en 1976. Friedman ya en la década del 60 sostenía que las compañías pueden perjudicarse a sí mismas y a la sociedad, si se dedican a tareas que superan sus competencias, sus valores y su función.

*“¿La corporación existe para beneficio de sus accionistas o se debe a los grupos, igualmente importantes, que tienen interés en que la empresa sobreviva, como empleados, clientes y proveedores?”<sup>38</sup>.*

Quienes defienden la perspectiva tradicional, que apunta a generar el máximo valor posible para los accionistas, descartando otro tipo de preocupaciones, enarbolan la bandera de Friedman. Consideran que a los directivos de las empresas no se les paga para que se dediquen a realizar acciones de *responsabilidad social*, sino para generar dividendos en lugar de sacrificarlos en aras de una beneficencia quizá vana.

La visión de los *stakeholders*, es parte de los aportes de Edward Freeman<sup>39</sup>. Se encuentra dentro del grupo de teorías integradoras propuestas por los españoles Garriga y Melé, donde la empresa hace foco en la captación, identificación y respuestas a las demandas sociales de sus grupos de interés, buscando generar relaciones equilibradas con ellos, colaborando en la búsqueda de soluciones compartidas e involucrándolos en los procesos formales de la organización.

Hay varias cuestiones discutibles en torno a la propuesta de los *stakeholders*.

En primer lugar, quien puede ser considerado como un *stakeholders*.

En segundo, cómo hacemos para identificar los diferentes grupos de *stakeholders* y qué es lo que los diferencia a unos de otros.

---

<sup>38</sup> Revista Mercado. “La empresa, ¿es de los accionistas?”. Noviembre de 2007. Pág. 52.

<sup>39</sup> Se efectuó una breve referencia al respecto en la página 19.

Y en tercer lugar, es materia de análisis definir cuál es la relación que se da entre la organización y los *stakeholders* y determinar si algún grupo tiene precedencia respecto de los otros.

Si bien el modelo predominante de empresa es la *maximización de los beneficios*, a partir de la perspectiva de los grupos de interés, se busca pasar a un modelo cuyo objetivo sea la *optimización de los beneficios*, desplazando la responsabilidad desde los *shareholders* a una responsabilidad hacia los *stakeholders*.

Al respecto Montuschi advierte:

*“no se discute la necesidad de generar beneficios ya que ellos constituyen la esencia de los negocios y contribuyen a hacer sostenible la empresa. Pero este objetivo deberá ser compatibilizado con las otras demandas que se dirigen a la empresa. En consecuencia, la discusión se habrá de referir tanto a fines como a medios. Los fines serán múltiples en términos de los intereses de los stakeholders (que incluyen los shareholders). Y el análisis de los medios deberá ser muy cuidadoso pues la búsqueda de eficiencia en la utilización de ciertos medios podrá entrar en conflicto con alguno de esos intereses múltiples<sup>40</sup>”.*

### **“Herramientas utilizadas por las organizaciones para la incorporación de la RSE a la gestión empresarial”**

Una de las definiciones de la RSE es la que comprende el concepto de sustentabilidad. En este sentido, la RSE es:

*“Además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las precauciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los humanos que surgen de la relación y el dialogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones<sup>41</sup>”.*

Entonces, para integrar la responsabilidad social empresarial a la gestión de las empresas, existen una serie de herramientas, indicadores y tratados que tienen diferentes objetivos: orientar la gestión, diagnosticar la realidad de la organización,

---

<sup>40</sup> Montuschi, Luisa. **“Ética, economía y negocios. Consideraciones respecto de la responsabilidad social de las empresas”**. CEMA Working Pappers: Serie de Documentos de trabajo. 249, Universidad del CEMA. 2003. Pág. 26. Disponible en: <http://ideas.repec.org/p/cem/doctra/249.html>

<sup>41</sup> Disponible en: [www.observatorio-rse.org.es](http://www.observatorio-rse.org.es) . Este Observatorio fue creado por la Unión General de Trabajadores (UGT) con el propósito de realizar el seguimiento y análisis del desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas de responsabilidad de las empresas en España.

autoevaluarse, rendir cuentas sobre las acciones realizadas, certificar el cumplimiento bajo determinados estándares y ofrecer instrumentos para la elaboración de reportes y la forma de comunicarlos.

Algunos de los modelos más utilizados con mayor frecuencia por las empresas son:

### **Global Reporting Initiative (GRI).**

El GRI<sup>42</sup> fue impulsado en 1997 por la CERES (siglas en inglés de la Coalición de Economías Medioambientales Responsables) convocando e incorporando la activa participación de corporaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones internacionales, agencias de Naciones Unidas, consultores, asociaciones empresariales, universidades y otros, en la Iniciativa de Reporte Global, un estándar internacional de reporte voluntario con el fin de mostrar el desempeño empresarial en las dimensiones económicas, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. El objetivo que persigue es poder construir criterios comunes y análogos para aumentar la calidad, el rigor y la utilidad de los reportes que las organizaciones realicen.

A partir de los reportes basados en el GRI, se busca contribuir al diálogo continuo de la organización con sus diferentes grupos de interés. La calidad de los reportes se basa en que puedan ser comparables, consistentes y útiles para todas las partes interesadas.

Alguno de los principios más importantes sobre los que se basa la propuesta del GRI son:

- 1- **Transparencia**: la exposición clara del proceso, procedimientos y premisas utilizadas en la preparación del informe son esenciales para su credibilidad.
- 2- **Inclusividad**: la organización que reporta debería sistemáticamente comprometer a sus grupos de interés a que contribuyan a mejorar continuamente la calidad de sus reportes.
- 3- **Auditabilidad**: los datos e información reportados deberían ser grabados, compilados, analizados y disseminados en una forma que permita a auditores internos o externos evaluar su confiabilidad.
- 4- **Completitud**: toda la información que es central para que los usuarios puedan evaluar el desempeño económico, medioambiental y social debe aparecer en el informe de forma consistente con los límites, alcances y períodos declarados.

---

<sup>42</sup> Para más información consultar: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)



5- Relevancia: el grado de importancia asignado a un aspecto, indicador o pieza de información particular, y representa el umbral en el cual la información se vuelve suficientemente significativa para ser reportada.

6- Contexto de sustentabilidad: posicionar el desempeño de la organización en el contexto general de límites ecológicos, sociales u otros, donde ese contexto agregue significado a la información reportada.

7- Neutralidad: evitar sesgos en la selección y presentación de la información y proveer un racconto balanceado del desempeño de la organización que reporta<sup>43</sup>.

### **Estándar AA 1000:**

El estándar AA1000 fue creado en 1999 por el Institute for Social and Ethical Accountability<sup>44</sup> de Londres. Este estándar puede ser utilizado por empresas, OSC y organismos públicos. Brinda un marco para orientar a las organizaciones en la mejora de la calidad de las auditorías, de la contabilidad y de los reportes sociales. Este modelo ofrece pautas para establecer un proceso de relación con los grupos de interés que genere los indicadores, las metas y los sistemas de reporte necesarios para asegurar mayor transparencia en la organización, promoviendo confianza en los grupos de interés a través de la inclusión en el proceso.

La AA1000 ofrece herramientas complementarias a las del GRI para la elaboración de reportes. A su vez, este estándar incluye una verificación externa que evalúa tanto el reporte elaborado como los procesos desarrollados para su elaboración.

Los principios claves destacados por el estándar son:

1- Inclusión: consideración de las opiniones y las necesidades de todos los grupos de interés.

2- Integridad: incorporación sin prejuicios de todas las áreas relevantes de actividad social y ética.

3- Materialidad: alineación con los intereses, las expectativas y las necesidades de los grupos de interés.

4- Regularidad y puntualidad: el informe deber ser práctica de implementación permanente.

5- Verificación: auditoría del proceso por una entidad independiente competente.

6- Accesibilidad: comunicación adecuada y efectiva a los grupos de interés de la gestión social y los informes.

---

<sup>43</sup> Paladino, Marcelo. "Emprendedores sociales y empresarios responsables". Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 2006. Pág., 85.

<sup>44</sup> Para más información consultar: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

7- Calidad de la información: relevancia de la información contenida y posibilidad de realizar comparaciones con otros períodos o con la gestión de otras organizaciones.

8- Incorporación: inclusión de los procesos de información dentro de las políticas, la toma de decisiones y los sistemas de gestión.

9- Mejora continua: medidas reconocidas y auditadas para mejorar la gestión social en respuesta a los aportes de los grupos de interés<sup>45</sup>.

En Argentina, el Grupo Sancor Seguros de Sunchales<sup>46</sup> (Santa Fe) fue la primera empresa en nuestro país en seguir los lineamientos de la AA1000 para integrar de forma sistemática y organizada la responsabilidad social empresaria a la gestión del negocio. Desde 2005 han elaborado tres informes donde a través del diálogo con los grupos de interés elaboraron planes de acciones, fijando metas e indicadores de cumplimiento. Los reportes siguen también los lineamientos del GRI.

### **Pacto Global:**

El Pacto Global<sup>47</sup> fue anunciado en el Foro Económico Mundial de Davos (Suiza) en 1999 por Kofi Annan, secretario general de la ONU en ese momento. El Pacto Global es un llamado a los líderes empresariales para que voluntariamente acojan y desarrollen en sus prácticas corporativas individuales, y a través de un apoyo complementario de políticas públicas, un conjunto de principios fundamentados en los Derechos Humanos Universales.

Los 10 principios del Pacto derivan de las principales Convenciones, Declaraciones y Tratados proclamados internacionalmente como la Declaración de los Derechos Humanos, la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción o la Declaración de Río sobre Ambiente y Desarrollo.

Los principios se pueden dividir según su área de influencia dentro de la empresa:

### **Derechos Humanos:**

- 1). Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
- 2). Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos.

---

<sup>45</sup> Paladino, Marcelo. "Emprendedores sociales y empresarios responsables". Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 2006. Pág., 81.

<sup>46</sup> Para más información consultar: <http://www.sancorseguros.com/es/Institucional.aspx>

<sup>47</sup> Para más información consultar: <http://www.pactoglobal.org.ar>

### **Normas Laborales:**

- 3). Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
- 4). La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
- 5). La abolición del trabajo infantil.
- 6). La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.

### **Medio Ambiente:**

- 7). Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
- 8). Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
- 9). Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

### **Anticorrupción:**

10). Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

La adhesión al Pacto Global implica el compromiso y la determinación de la organización de:

“Explicitar claramente su apoyo al Pacto Global y sus diez principios y promoverlo públicamente a través de, por ejemplo:

- ✓ Informar a sus empleados, accionistas, clientes y proveedores.
- ✓ Integrar el Pacto Global y sus diez principios en el programa de desarrollo y training corporativo.
- ✓ Incorporar los principios del Pacto Global en la misión de la compañía.
- ✓ Incluir el compromiso al Pacto Global en el Informe Anual de la compañía y en otros documentos públicos.
- ✓ Emitir comunicados de prensa para hacer público el compromiso con el Pacto”<sup>48</sup>

A su vez, la organización que se adhiera deberá proporcionar una vez al año una suerte de reporte<sup>49</sup> donde de un ejemplo concreto del progreso que tenido la organización en la implementación de los 10 principios del Pacto Global.

---

<sup>48</sup> Página web Pacto Global Argentina: <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=10>

<sup>49</sup> En Pacto Global se lo denomina “Comunicación sobre el Progreso”.

En Argentina alrededor de 300 empresas adhirieron a los Principios y son firmantes del Pacto Global.

Estas guías, normas y pactos son algunas de las herramientas más utilizadas por las organizaciones para integrar gradualmente la RSE a la gestión de la organización y para la elaboración de los reportes sociales<sup>50</sup>, pero no dejan de ser simples herramientas. Como afirman los analistas norteamericanos Kenneth Goodpaster y John Mathews Jr., la mera articulación de principios no convierte a la aspiración en acción.

### **Instituto Ethos**

El instituto Ethos de empresas y Responsabilidad Social es una organización brasileña, creada con el fin de colaborar con los empresarios a comprender e incorporar la responsabilidad social en su gestión.

El instituto desarrolla herramientas que facilitan la puesta en práctica de esta iniciativa a la vez que funciona como un centro de intercambio de experiencias y conocimientos sobre responsabilidad social.

Los 1124 asociados representan a empresas de distintos sectores y tamaños que corresponden al 35% del PBI brasileño y emplean aproximadamente a 2 millones de personas.

### **ISO**

La "Internacional Organization for Standarization" es una organización internacional no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización (ONs) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como normas ISO y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio.

La norma ISO 26000 pretende conducir acuerdos sobre conceptos, definiciones y métodos de evaluación en el ámbito de la responsabilidad social empresaria.

---

<sup>50</sup> Como se explica en [www.reportesocial.com](http://www.reportesocial.com), "un reporte honesto y transparente puede apoyar la reputación de la organización como ciudadana responsable y ser un instrumento a través del cual la empresa integra su estrategia de responsabilidad social empresaria a la gestión integral de su negocio, de manera gradual y sistematizada como proceso de mejora continua".

## **ONU**

La Organización de las Naciones Unidas es una organización internacional basada en la igualdad soberana de sus 192 miembros. Según su carta fundamental, la ONU fue creada para mantener la paz y seguridad internacional, desarrollar relaciones de amistad entre naciones, alcanzar una cooperación internacional en la solución de problemas económicos, sociales, culturales, o humanitarios y fomentar el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Las Naciones Unidas están estableciendo progresivamente cada vez más relaciones con la sociedad civil y las empresas. El pacto global iniciado en el año 2000 tiene adhesión voluntaria de las principales empresas de todo el mundo inclusive 265 argentinas.

## **OIT**

La organización Internacional del trabajo es una agencia de la ONU que elabora Normas Internacionales del trabajo (NIT) que abarca temas relativos al trabajo, seguridad social, política social y derechos humanos. Los órganos de control de la OIT, la comisión de Expertos sobre Aplicación de Normas de la Conferencia, supervisan sistemáticamente la aplicación de las NIT.

## **OCDE**

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), es una organización de cooperación internacional, compuesta por 30 Estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. El OCDE se ha constituido como uno de los foros mundiales más influyentes, en el que se analizan y establecen orientaciones sobre temas de relevancia internacional como economía, educación y medioambiente. Las Directrices OCDE son normas de adhesión voluntaria, emitidas en 1976 y revisadas en 2000, tienen por objeto establecer recomendaciones que buscan garantizar que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollen de acuerdo a las políticas públicas del país en el cual están instaladas.

## **SA8000**

LA norma SA8000 fue creada en 1998 por un grupo internacional encabezado por el Consejo de Prioridades Económicas (CEP) y acreditada por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (CEPAA). La SA 8000 es vista como la norma referente a lugares de trabajo más aplicable y auditable globalmente y

puede ser auditada en instalaciones de cualquier tamaño, en cualquier ubicación geográfica y sector industrial.

La SA8000 es una norma internacional para evaluar la responsabilidad social de proveedores y vendedores. La norma SA8000 provee requisitos y la metodología para evaluar las condiciones en los lugares de trabajo incluyendo el trabajo infantil, la fuerza de trabajo, la seguridad y salud ocupacional, la libertad de asociación, la discriminación, las prácticas disciplinarias, el horario de trabajo, las remuneraciones y la responsabilidad de la gerencia de mantener y mejorar las condiciones de trabajo.

### **WBCSD**

El World Business Council for Sustainable Development, es una organización integrada por alrededor de 180 compañías internacionales que abarcan a los 20 sectores industriales más importantes de la economía, cuyo objetivo es promover el cambio hacia un desarrollo sustentable a través de la ecoeficiencia, la innovación y la responsabilidad social corporativa.

## **Bibliografía**

-Montuschi, Luisa. **“Ética, economía y negocios. Consideraciones respecto de la responsabilidad social de las empresas”**. CEMA Working Pappers: Serie de Documentos de trabajo. 249, Universidad del CEMA. 2003.

-Paladino, Marcelo. **“Emprendedores sociales y empresarios responsables”**. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 2006

-Revista Mercado. **“La empresa, ¿es de los accionistas?”**. Editorial Coyuntura. S.A. Noviembre de 2007. Pág. 52.

-Schvarstein, Leonardo. **“La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social”** Editorial Paidós. Buenos Aires, 2004.

## **Sitios Web consultados:**

[-www.empresasustentable.com](http://www.empresasustentable.com)

[-http://www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

[-www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[-www.ilo.org](http://www.ilo.org)

[-www.iso.org](http://www.iso.org)

[-www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[-www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar)

[-www.reportesocial.com](http://www.reportesocial.com)

[-www.sancorsegueros.com/es](http://www.sancorsegueros.com/es)

[-www.un.org](http://www.un.org)

[-www.undp.org.ar](http://www.undp.org.ar)

[-www.uniland.es](http://www.uniland.es)

## MARCO TEORICO

### CAPITULO IV:

#### “LA RSE EN LAS PYMES”





## **CAPITULO IV:**

### **“LA RSE EN LAS PYMES”**

La **pequeña y mediana empresa** (conocida también por el acrónimo **PyME**, actualmente denominado como pyme) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.

Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MiPyME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

En Argentina se define a las pymes por las ventas anuales y según el tipo de empresa. La clasificación depende del siguiente esquema de ingresos anuales sin impuestos (en pesos argentinos)

<u>Tipo de empresa</u>	<u>Agropecuario</u>	<u>Industria/Minería</u>	<u>Comercio</u>	<u>Servicios</u>	<u>Construcción</u>
<b><u>Microempresa</u></b>	\$610.000	\$1.800.000	\$2.400.000	\$590.000	\$760.000
<b><u>Pequeña empresa</u></b>	\$4.100.000	\$10.300.000	\$14.000.000	\$4.300.000	\$4.800.000
<b><u>Mediana empresa</u></b>	\$24.100.000	\$82.200.000	\$111.900.000	\$28.300.000	\$37.700.000

O que hayan pedido excepción ante la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional para su inclusión como pyme por tener ingresos en dólares por realizar exportaciones.

Cada país del Mercosur tiene su propia definición de pyme, sin embargo un grupo de trabajo del bloque desarrolló un criterio general el cual define una categorización para Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Esta categorización depende de un coeficiente de tamaño: (los valores fueron definidos en 1992).

<u>Tipo de empresa</u>	<u>Pref</u>	<u>Vref (U\$S)</u>	<u>Coef. de tamaño</u>
<b>Microempresa</b>	hasta 20	hasta 400.000	hasta 0,52
<b>Pequeña empresa</b>	hasta 100	hasta 2.000.000	hasta 2,58
<b>Mediana empresa</b>	hasta 300	hasta 10.000.000	hasta 10

El Coeficiente de tamaño depende de la siguiente fórmula:

$$Coe\text{f} = 5 \left( \frac{P}{P_{ref}} \frac{V}{V_{ref}} \right)$$

Donde :

***P*** cantidad de empleados de la empresa.

***P<sub>ref</sub>*** cantidad de empleados de referencia.

***V*** ventas de la empresa en dólares estadounidenses.

***V<sub>ref</sub>*** ventas de referencia en dólares estadounidenses.

La Responsabilidad Social Empresarial es parte integral de la gestión de las organizaciones, por lo que las empresas que se planteen ser socialmente responsables, deberán desarrollar determinadas competencias, recorriendo el camino hacia el diseño de organizaciones sustentable.

Entre las razones que explican la importancia creciente de las prácticas responsables en las empresas está el hecho de que ellas se erigen como un instrumento de competitividad en el corto y mediano plazo. Esto permite a las compañías que las adoptan diferenciarse de sus competidores, particularmente en los mercados externos.

Si bien los casos más conocidos corresponden a grandes empresas, las pymes no están exentas de practicar la RSE, aunque sus motivaciones son menos explícitas y menos calculadas. Responden en menor grado a una estrategia institucional.

El Compromiso que posee la empresa con la Comunidad, se refiere a las diferentes acciones tomadas por ella para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera. Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégicamente, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además estas iniciativas refuerzan la reputación de las empresas, sus marcas y productos en las comunidades locales donde ellas tienen intereses comerciales , así como en el resto del mundo. los esfuerzos de las empresas están siendo motivados por los beneficios económicos que conlleva un mayor involucramiento con la sociedad. Esto incluye el incremento de las ventas, mejora en la moral de los empleados, refuerza la habilidad de competir en el

mercado regional, como consecuencia de empleados calificados y el ser un "vecino predilecto" de la comunidad. Muchas empresas también reconocen la oportunidad y necesidad de destinar recursos privados hacia problemas sociales particulares, supliendo el rol del gobierno en distintas áreas.

Considerando que la Responsabilidad Social Empresarial es parte integral de la gestión de las organizaciones, las empresas que se planteen ser socialmente responsables deberán desarrollar determinadas competencias, recorriendo el camino hacia el diseño de organizaciones sustentable.

## **Bibliografía**

-Irigoyen, Horacio A.; Puebla, Francisco,A. **“Pymes su economía y organización”**, Editorial Macchi, Buenos Aires, 2003.

-Peter Paré, J.A.; Longenecker Justin G; William Petty, J. **“Administración de Pymes: grandes oportunidades”**, Editorial Thompson Learning, Buenos Aires, 2002.

## MARCO TEORICO

### CAPITULO V:

#### “COMPONENTES DE LA RSE”



## **CAPITULO V:**

### **“COMPONENTES DE LA RSE”**

El término RSE admite en la actualidad varias acepciones, pero todas ellas coinciden en vincular principalmente a la empresa con los siguientes temas:

- 1) Principios Éticos
- 2) Ambiente Laboral
- 3) Comercialización Responsable
- 4) Intereses Sociales
- 5) Medio Ambiente

**1) Principios Éticos:** dentro de este concepto se incluye un conjunto de valores

- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Lealtad
- ✓ Integridad
- ✓ Compasión
- ✓ Compromiso
- ✓ Respeto al prójimo

Estos valores deben ser la base en la toma de decisiones y acciones en la organización que pretenda actuar con Responsabilidad Social.

**2) Ambiente Laboral:**

Se incluye dentro de este concepto:

- ✓ **Comunicación:** debe ser tal que refleje en todo momento la filosofía empresarial, sus valores y la cultura de la organización.
- ✓ **Diversidad:** Una organización debe sustentar sus acciones en valores como la no discriminación por lo tanto estas variables no deben ser una barrera que impida la incorporación y contratación de colaboradores.

- ✓ Raza, sexo, edad, religión, estado civil, nacionalidad, orientación sexual, discapacidad, salud.
- ✓ **Derechos Humanos:** La declaración Mundial de los derechos humanos establece los derechos de todas las personas, muchos de estos derechos se relacionan con el trabajo infantil, trabajo forzado, seguridad y salud. La organización debe ocuparse de dar un trato justo a sus trabajadores, teniendo dentro de su cultura como valores fundamentales la valoración al individuo, la salud, el bienestar y la seguridad.
- ✓ **Entrenamiento y Capacitación:** la organización debe impulsar a su personal a mejorar su competencia en sus funciones, desarrollando programas de entrenamiento periódicos, promoviendo la competencia leal, la retroalimentación de experiencias y conocimientos con el objetivo de mejorar las aptitudes de los miembros de la organización.
- ✓ **Delegación de Autoridad:** Comprende la creación de una cultura organizacional en donde el flujo de información circule en todas las direcciones dentro de los niveles de la organización para permitir a los integrantes de la organización (sujetos) tener el criterio para solucionar problemas y tomar decisiones, la autogestión, auto responsabilidad y el autocontrol, valores que impulsan la operativa y el trabajo en equipo, estimulando la pertenencia y el trabajo en equipo.
- ✓ **Política de Remuneración e Incentivos:** Una forma de hacer participar económicamente a los colaboradores independientemente de su remuneración establecida por ley, es a través de las utilidades que genera la organización, destinando una parte de ella a ser distribuidas periódica y proporcionalmente entre todos los integrantes de la organización.
- ✓ **Política de Reducción de Estructura y Despidos:** Pueden existir distintas opciones que eviten reducir al personal, controlando y reduciendo otros costos, o suprimiendo algunos beneficios que eviten el despido de colaboradores. Es importante el previo asesoramiento con un asesor jurídico para que se respete la legislación vigente.
- ✓ **Balance Trabajo y Familia:** Los aspectos personales influyen en el desempeño laboral, por lo tanto es importante considerar la relación trabajo/obligaciones familiares, priorizando un ambiente laboral que ofrezca ayuda para solucionar los problemas que se presenten.

- 3) Comercialización Responsable:** El empresario socialmente responsable se ocupa de que tanto el producto que comercializa, la información sobre sus características, ventajas, beneficios y limitaciones, la relación con sus proveedores y clientes, técnicas comerciales, la política de precios, los mensajes promocionales y publicitarios, guarden coherencia con los valores éticos que sostienen y guían a la organización.
- 4) Intereses Sociales:** La organización debe promover una cultura que priorice el apoyo y el servicio a la comunidad. La organización, así como la familia, hace a la sociedad y a su cultura. Estas acciones pro comunitarias deben ser sustentables en el tiempo, siendo decisiones y acciones gestadas teniendo como objetivo el bien común.
- 5) Medio Ambiente:** La organización debe establecer un compromiso de respeto, y protección del medio ambiente implementando políticas dentro de la empresa y con proveedores y clientes, además de desarrollar procesos de producción y distribución que minimicen el daño ambiental. Concienciar a todos los integrantes de la organización de su importancia, establecer programas de información y procedimientos sugeridos.

El desarrollo de la responsabilidad social en las organizaciones no es habitualmente un proceso continuo. A lo largo de su historia el desarrollo puede ser regresivo. En épocas de crisis suelen prevalecer los aspectos económicos sobre los aspectos referentes al bienestar social.

El desarrollo está íntimamente relacionado con los valores de los fundadores, con los principios de la dirección general, con los diferentes acontecimientos que han ido marcando el devenir de la organización y con las oportunidades y amenazas del entorno.

Las organizaciones suelen situarse en diferentes estadios de desarrollo (fig. 1).



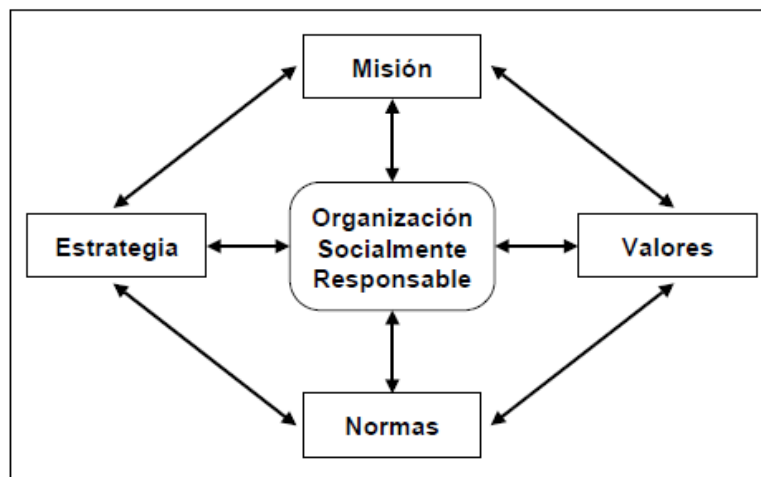


**Hassman 1966.**

En organizaciones de tipo multidepartamental, estos estadios pueden ser diferentes si dominan las subculturas de los diferentes departamentos o unidades de negocios.

Desde el nivel más bajo, la organización amoral, hasta la organización socialmente responsable, las organizaciones se desplazan bajo unas coordenadas enmarcadas por los resultados económicos y la responsabilidad social.

Alcanzar el último estadio, en que las organizaciones se plantean el reto de conseguir el difícil equilibrio entre los resultados económicos y la responsabilidad social, requiere un modelo de organización cuya misión, valores, estrategia y normas de comportamiento sean coherentes con el concepto de bienestar y la conducta definida para alcanzarlo (figura 2).



**Young, Campbell & Devine 2000**

Las organizaciones socialmente responsables deben incorporar el modelo de bienestar social desarrollado por la sociedad en que se hallan inmersas adaptando al mismo el porqué de la existencia de la organización, la visión de lo que la organización quiere hacer y llegar ser a largo plazo, adaptando los objetivos que se plantea alcanzar en su definición de misión, redefiniendo, si es necesario, los principios y convicciones que guían la actuación de su equipo directivo y la relación con los empleados y demás partícipes (valores); diseñando maneras a través de las cuales la organización alcanzará sus objetivos (estrategias) que sean coherentes con el modelo de bienestar; y marcando las reglas y las pautas de comportamiento que rigen el funcionamiento de la organización (normas).

Su objetivo es alcanzar el equilibrio entre la responsabilidad social que le viene enmarcada por los parámetros del bienestar social definidos por la sociedad y los resultados económicos necesarios para seguir existiendo como unidad económica.

## **BIBLIOGRAFIA**

-Paladino; Marcelo. **“La responsabilidad de la empresa en la sociedad”**. Editorial Emece. Buenos Aires, 2007.

-Weiss W. Joseph. **“Etica en los negocios”**. Editorial Thomson International. Mexico, 2006.

**MARCO TEORICO**

**CAPITULO VI:**

**”LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA”**



## **CAPITULO VI:**

### **”LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA”**

El concepto de ventaja competitiva consiste básicamente en desarrollar capacidades para adaptarse a entornos cambiantes y sobrevivir en entornos donde los recursos y la lucha por los mismos deviene implacable, así las empresas deben desarrollar sus propios recursos y capacidades para alcanzar sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

Las ventajas competitivas surgen de estos recursos y capacidades. Los recursos son los factores disponibles controlados por las empresas. Los recursos tangibles como las patentes, licencias, activos financieros, activos fijos, capital humano se pueden adquirir, si no se dispone de ellos. El dilema que se presenta, en algunos casos, se refiere al costo de oportunidad de generarlos en las empresas o adquirirlos en el mercado. Los recursos intangibles como los conocimientos, la imagen de marca, la lealtad de los empleados, entre otros se generan internamente. Las capacidades desarrollan los recursos, utilizando procesos organizativos para conseguir un fin concreto como un buen servicio, respuesta rápida a los cambios en las tendencias del mercado, innovación, calidad, etc. El valor de un recurso o capacidad viene definido por la combinación de su escasez y su demanda.

Para que una ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo los recursos y capacidades que la sustentan deben reunir las siguientes características (Collins & Montgomery, 1995):

Inimitabilidad: si es fácilmente imitable, la ventaja competitiva será difícilmente sostenible en el tiempo;

Durabilidad: la mayoría de recursos y capacidades tienen una vida limitada, sobre todo en sectores de un alto dinamismo en donde su valor se deprecia rápidamente;

Apropiabilidad: ¿ha sido la organización la receptora del valor generado por el recurso o capacidad? Los diferentes grupos de interés de la organización pueden estar interesados en apropiarse de parte del valor generado;

Sustituibilidad: ¿es el recurso o la capacidad fácilmente sustituible por otro?;

Superioridad competitiva: ¿hay algún recurso o capacidad que genere una ventaja competitiva superior?

Tradicionalmente, los sectores que ofrecen mayores oportunidades para sostener una ventaja competitiva son aquellos en que sus recursos y capacidades son duraderos y específicos; también los sectores que evolucionan gradualmente ofrecen mayores posibilidades de mantener las ventajas competitivas que los que son sacudidos por cambios drásticos en la tecnología y la demanda.

A menudo, las causas de una difícil sostenibilidad en el tiempo son intrínsecas al sector. Por otro lado los entornos actuales son cada vez más complejos y dinámicos.

En la actualidad estos entornos se caracterizan por (Collins & Montgomery, 1995):

- ✓ La incertidumbre acerca de los parámetros legales, políticos, económicos y tecnológicos;
- ✓ La incertidumbre sobre las preferencias de los consumidores y del comportamiento de la competencia;
- ✓ La complejidad de las interrelaciones que forman el entorno de las organizaciones. Los grupos de interés externos desempeñan cada vez un papel más importante en la gestión de nuestras organizaciones. Los efectos que nuestras decisiones pueden tener sobre ellos, puede generar, a su vez, una reacción que nos puede afectar positiva o negativamente;
- ✓ Los conflictos intraorganizacionales entre los que toman las decisiones y los afectados por las mismas. Los grupos de interés internos desempeñan un papel cada día más activo en el proceso de toma de decisiones.

Todo ello dificulta la sostenibilidad en el tiempo de las ventajas competitivas y plantea el reto constante de las empresas y sus directivos: identificar, desarrollar, proteger y desplegar los recursos y capacidades que den ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

## **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO VENTAJA COMPETITIVA**

Partiendo de la definición de ventaja competitiva que acaba de plantearse y de las características que se han comentado sobre su sostenibilidad en el tiempo, se analiza una serie de elementos que apoyen la afirmación de que las empresas que son socialmente responsables pueden gozar de una posición más sólida respecto a su competencia al poseer una serie de ventajas competitivas sobre sus competidores.

Entre estos elementos cabe destacar los siguientes:

### **a) Entorno Legal**

El respeto al entorno legal es, hoy en día, el mínimo necesario que se debe considerar, si se quiere el deterioro de la imagen pública de la empresa y costos económicos importantes para la misma; que pueden incluso llevar a su perdición. Sin embargo, a menudo, el nivel de exigencia de la sociedad y la sensibilidad y capacidad de reacción de los grupos de interés más activos sitúa este fin muy por encima del fin legal. Las organizaciones socialmente responsables no se imponen este fin legal como una meta sino como un mínimo, que únicamente se plantean en caso de extremas dificultades económicas.

### **b) Transparencia Financiera**

En este sentido la empresa debe exigirse a sí misma un estricto código de conducta que promueva la integridad, confianza y elevados estándares éticos.

- ✓ Los objetivos de la empresa deben ser coherentes con los principios morales de los inversionistas;
- ✓ Las empresas deben llevar a la práctica una labor social apreciable;
- ✓ Las empresas deben ser susceptibles de variar sus políticas en la dirección correcta para sus inversionistas.

Esta tendencia hacia las inversiones socialmente responsables aporta un mayor equilibrio entre los objetivos éticos y la rentabilidad de las organizaciones.

Una empresa socialmente responsable y bien gestionada puede suponer una mayor flexibilidad a la hora de disponer de capitales, un costo menor por la disponibilidad de estos capitales y una mayor garantía de que estos capitales no se irán.

### **c) Imagen**

La rivalidad tiende a aumentar cuando las organizaciones son incapaces de diferenciar sus productos o servicios en un sector.

La potenciación de la imagen tanto corporativa como de la marca es una de las estrategias de diferenciación en la mayoría de sectores.

Cuando la diferenciación a través de la imagen no es una opción estratégica viable, las empresas acaban, a menudo, compitiendo en base al precio. En algunos sectores al erosionarse las ventajas basadas en la diferenciación del producto se incrementa la rivalidad.

Existen, sin embargo, algunas marcas que continúan protegiendo a las organizaciones de la rivalidad de su sector. En un mundo cada vez más sensible al papel de las empresas en la sociedad, sus principios y valores y la coherencia entre estos y sus estrategias y acciones concretas son un elemento importante de su imagen. Cuando la imagen es un elemento diferenciador clave, toda decisión que afecte negativamente a esta imagen puede tener un coste enorme para la empresa y sus accionistas. Esta necesidad de mejorar la imagen dentro y fuera de nuestra sociedad, da una mayor importancia a las empresas socialmente responsables. Son las abanderadas de una "manera de hacer" que cada día tiene más adeptos.

### **d) Innovación**

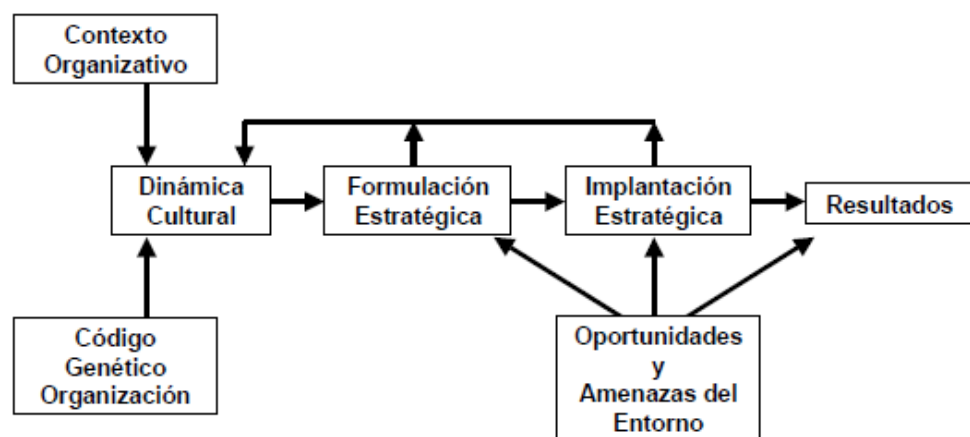
Las empresas socialmente responsables poseen una tendencia innata a la innovación de productos y procesos. Esta cultura innovadora tiene sus orígenes en la proximidad y sensibilidad respecto a los cambios y las tendencias del mercado y de la sociedad en general. Este tipo de empresas tienen una actitud proactiva que les ayuda a adelantarse a los acontecimientos. Su actitud les permite liderar cambios en la composición de sus productos, mejorar la calidad y seguridad humana de sus procesos productivos, incrementar la seguridad y calidad de la actividad interna, adelantarse a la competencia en el lanzamiento de nuevos productos, en la implantación de diferentes tipos de futuras normativas legales, etc. Esta forma de ver y desarrollar la actividad organizativa les posibilita desarrollar una serie de ventajas competitivas respecto a sus competidoras y forma parte de su cultura. Esta sensibilidad y actitud proactiva respecto a los cambios en el entorno de las empresas socialmente responsables atrae, a menudo, a los profesionales más dinámicos,



creativos y mejor preparados, que perciben en este tipo de organizaciones un reto personal y profesional.

### e) Cultura Empresarial

La cultura de una empresa socialmente responsable es otro de los elementos que supone una ventaja competitiva. Aunque, para que una empresa tenga éxito a largo plazo debe tener algo más que una cultura sólida y apropiada. Debe ser capaz de adaptarse continuamente a su entorno (figura 3)



**Figura 3** Este esquema muestra como la cultura organizacional se desarrolla bajo la influencia de su contexto externo y en respuesta a los factores singulares que han caracterizado su desarrollo. El resultado es una intrincada madeja de principios, valores, ritos, símbolos y relaciones que se describen como cultura organizacional.

Una empresa con una cultura con capacidad de adaptarse se caracteriza generalmente porque las personas que la componen están dispuestas a arriesgarse, confían en sus compañeros, tiene una actitud proactiva respecto a la vida organizativa, trabajan en equipo para identificar problemas, poseen un alto nivel de confianza en sus habilidades y las de sus colegas y muestran entusiasmo por las responsabilidades que tienen asignadas.

Todas estas características se aproximan mucho a los contornos de lo que se pretende definir como una empresa socialmente responsable. Una de las hipótesis más citadas es la que considera que una cultura fuerte permite que una empresa alcance excelentes resultados. El concepto de "cultura fuerte" se emplea

frecuentemente cuando hablamos de empresas en las que sus creencias y valores son compartidos de una forma consistente por toda la organización. Este sería el caso de una empresa socialmente responsable. Las culturas fuertes tienen unas ciertas ventajas. Entre éstas cabe destacar que al compartir todos los empleados una serie de presunciones básicas pueden ponerse fácilmente de acuerdo en qué objetivos compartir y en qué medios utilizar. Otra ventaja es el alto nivel de motivación que generan, debido a que este tipo de culturas posee algo intrínsecamente atractivo que anima a los profesionales a identificarse con ellas, y, además, incorporan prácticas que hace que sea gratificante trabajar para ellas. La cultura de las empresas socialmente responsables al compartir una serie de valores íntimamente relacionados con el concepto de bienestar social y generar un alto nivel de motivación, atraen a un tipo de personas que, se mencionaba anteriormente en el caso de la innovación, suponen una fuente de ventajas competitivas para las empresas que los incorporan.

## **BIBLIOGRAFIA**

-Debeljuh, Patricia. "**Ética empresarial**". Editorial Cengage Learning. Buenos Aires, 2010.

-Melendo, Tomás. "Las claves de la eficacia empresarial". Editorial Rialp. Madrid, 1990.

## MARCO TEORICO

### CAPITULO VII:

#### ”MODELO DE GESTIÓN DE RSE”



## **CAPITULO VII:**

### **”MODELO DE GESTIÓN DE RSE”**

Ayer el principal reto de las empresas era crear valor para sus accionistas, sin importar demasiado el impacto económico, social y ambiental de sus actividades.

Hoy las expectativas sobre su rol en la sociedad están cambiando.

Los consumidores exigen nuevas cualidades, los inversores y accionistas consideran las prácticas sociales y medioambientales como indicador de buen gobierno, la sociedad civil ejerce escrutinios sobre sus actividades y los reguladores empiezan a crear marcos legislativos que incentivan la Responsabilidad Social Empresarial.

Esto crea un nuevo reto: obtener beneficios creando valor económico, medioambiental y social para los accionistas, pero también para la sociedad en su conjunto.

Y para responder a ello, las empresas empiezan a adoptar un nuevo modelo de creación de valor.

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE RSE**

Es una herramienta para identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa sobre sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, etc.), los cuales son generados por la gestión de los distintos procesos que componen su cadena de valor.



Grupos de interés: Para ser más eficiente en el uso de los recursos, la empresa debe concentrar sus esfuerzos en identificar y controlar los impactos significativos sobre los que tiene capacidad de influencia: accionistas o dueños, empleados, proveedores, clientes, medio ambiente, comunidad.

### **¿Existe un estándar para el diseño de un sistema de gestión RSE?**

A diferencia de otros campos como la gestión de calidad o medioambiental, en el ámbito de la RSE aún no existe una norma de referencia que pueda ser utilizada para implantar un sistema de gestión, pero si una multiplicidad de estándares relacionados. Para hacer frente a esta situación, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) se dio a la tarea de desarrollar una norma que sirva de orientación mundial en este tema.

### **Modelo de gestión de RSE**

El sistema de gestión de RSE está estructurado de acuerdo a los requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 14001, que constituyen estándares internacionalmente reconocidos para la implementación de sistemas de gestión de calidad y de gestión medioambiental.

Este modelo cumple el requisito principal de un sistema de gestión: la existencia de un proceso sistemático y cíclico de mejora continua, que se efectúa en cuatro fases: Planificar, Ejecutar, Comprobar y Ajustar la gestión, asegurando con ello niveles de comportamiento cada vez mejores.

### **MEJORA CONTINUA**

*El modelo de gestión de RSE se integra al sistema de gestión de la empresa y contribuye a mejorar su competitividad, facilitando su adhesión a la futura norma ISO Responsabilidad Social.*



El ciclo de mejora continua es muy eficaz en espacios planificables y representa una secuencia sistemática de mejora frente a situaciones cíclicas, repetitivas, con márgenes de desviación reducidos y donde los estándares de medida o indicadores están consolidados.

**Planificar:** es la parte más importante y compleja del ciclo. Las demás fases dependen de ésta.

**Ejecutar:** implica llevar a cabo lo que se decide en la fase de planificación. Contempla una preparación profunda y sistémica de lo previsto, una aplicación controlada del plan de acción y su respectiva verificación.

**Comprobar:** consiste en verificar los resultados, comparándolos con los objetivos establecidos. Por tanto, contempla la verificación de los resultados de acciones desarrolladas mediante el control de indicadores u otros parámetros y el alineamiento con los objetivos.

**Ajustar:** consiste en identificar lo que se debe mantener y lo que hay que corregir. Contempla la comunicación a los grupos de interés y la preparación de planes futuros. El ciclo de mejora continua es muy eficaz en espacios planificables y representa una secuencia sistemática de mejora frente a situaciones cíclicas, repetitivas, con márgenes de desviación reducidos y donde los estándares de medida o indicadores están consolidados.

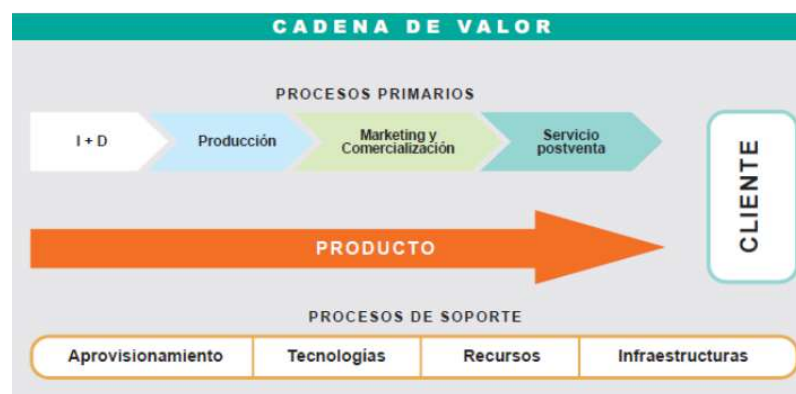
## DESARROLLO SUSTENTABLE

El modelo de gestión de RSE trata de combinar beneficios y principios, y parte de la evidencia de que los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con los grupos de interés afectados por la actividad empresarial, es decir, si se conocen sus expectativas y se actúa creando valor también para ellos, contribuyendo a un desarrollo más sustentable.

Esta es la base de la Responsabilidad Social Empresarial que Vincular define como: “Un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mejorando su competitividad, sustentabilidad y , simultáneamente, la calidad de vida de sus grupos de interés”.

Este modelo busca facilitar la adopción de principios de RSE, como la identificación, control y optimización del impacto económico, social y ambiental de las actividades, productos y servicios de una empresa sobre sus grupos de interés.

Para ello se requiere analizar la cadena de valor de la empresa e incorporar buenas prácticas a lo largo de ella, a fin de obtener ventajas competitivas.



Mejorar el conocimiento de la empresa sobre sus fortalezas y debilidades en RSE, conocer expectativas y percepciones de sus grupos de interés, así como las oportunidades y amenazas de su sector. Facilitar el establecimiento de una política de transparencia informativa y de diálogo con los grupos de interés e identificar las herramientas de comunicación más adecuadas.

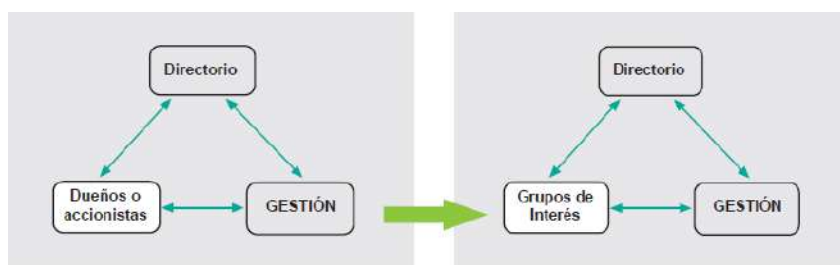


Mejorar la gestión de RSE mediante la formalización de sus políticas y sistemas de gestión y la adopción de medidas de fortalecimiento de RSE en áreas prioritarias de intervención seleccionadas en función de su impacto y factibilidad.

Asegurar la coherencia de las actividades de RSE con la estrategia empresarial, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno

Para adoptar la RSE en la gestión regular de la empresa, el primer paso es estar dispuesto a cambiar el tradicional modelo de toma de decisiones por un modelo de RSE y responder ciertas preguntas y dilemas éticos claves:

## NUEVO MODELO DE TOMA DE DECISIONES



MODELO DE TOMA DE DECISIONES

- 1 ¿Cómo integrar principios de RSE en los procesos de toma de decisiones?
- 2 ¿Cómo motivar a la dirección y a los empleados para que integren estos principios en sus decisiones diarias?
- 3 ¿Cómo ayudar a la dirección y a los empleados a integrar estos principios en sus decisiones y operaciones diarias apoyándoles en la resolución de dilemas éticos?

## ETAPAS DEL MODELO

**1- Preparación:** Implica identificar los beneficios que la RSE puede aportar, que la gerencia y el personal comprendan lo que se espera de ellos, se comprometan con el proyecto y se disponga de una buena planificación que facilite su ejecución y control, contempla:

- ✓ Presentación e inducción
- ✓ Compromiso, responsabilidades y planificación

**2-Diagnóstico:** Busca facilitar la adquisición del conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención, las oportunidades de mejora de la empresa, para elaborar un plan de acción y contempla:

### Análisis interno

- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Análisis de sistemas, políticas y prácticas

### Análisis externo:

- ✓ Percepción de los grupos de interés
- ✓ Benchmarking sectorial

### Análisis FODA

**3. Planificación Estratégica y Operativa:** Su finalidad es que la empresa pueda jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.

#### Estratégica:

- Misión y Visión
- Políticas
- Aspectos RSE
- Requisitos legales
- Áreas y ámbitos prioritarios de intervención y objetivos estratégicos

#### Operativos:

- Objetivos específicos, metas y planes de acción.
- Responsabilidades.

**4. Implantación:** Su objetivo es que la RSE sea integrada en las decisiones y operaciones diarias de la empresa.

#### Contempla:

- Formación y adaptación al cambio
- Desarrollo y control documental
- Implantación y registros

**5. Comunicación:** Busca cambiar el enfoque de comunicación hacia uno centrado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, a través del diálogo como proceso permanente y el desarrollo de reportes de sustentabilidad.

Contempla:

- Estrategia y plan de comunicación (interno y externo)
- Reporte de sustentabilidad

**6. Seguimiento y Medición:** Su finalidad es medir el avance de los procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos.

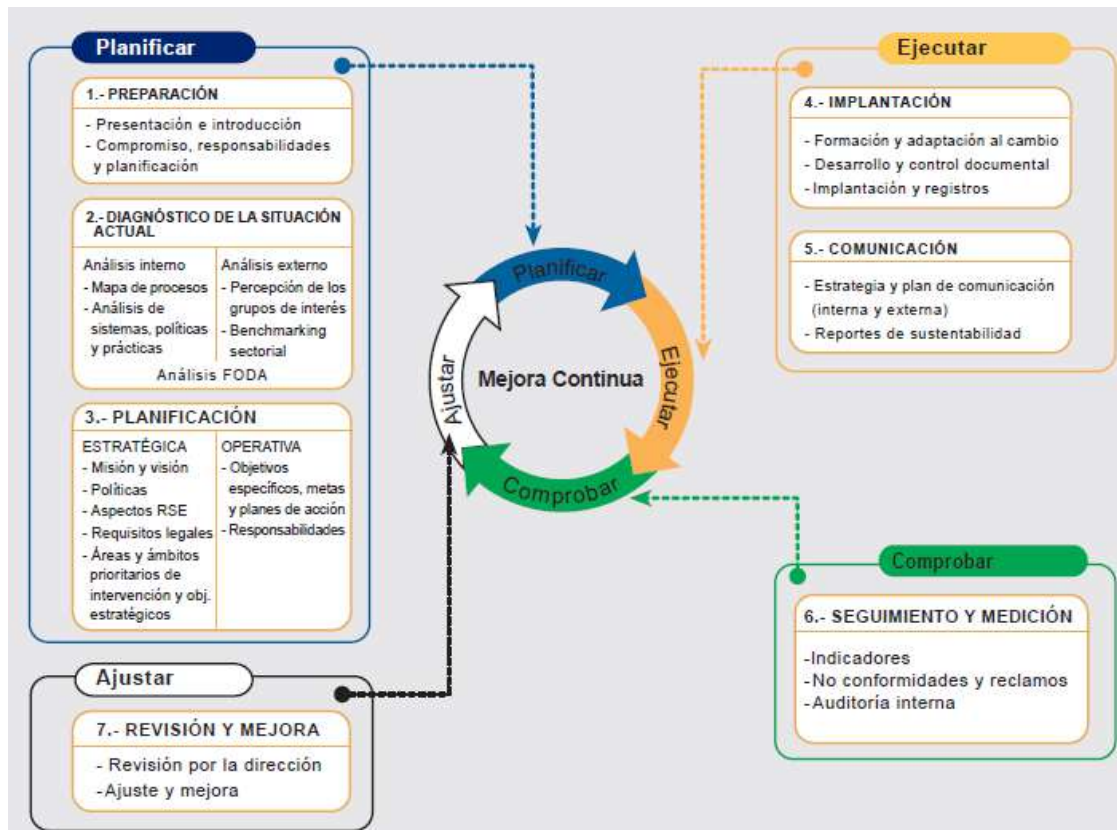
Contempla:

- Indicadores
- No conformidades y reclamos
- Auditoría interna

**7. Revisión y Mejora:** Su propósito es aprender de la experiencia para eliminar o mitigar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de gestión.

Contempla:

- Revisión por la dirección
- Ajuste y mejora



## BENEFICIOS

El modelo de gestión de RSE permite asumir los cambios como una oportunidad y no como una amenaza, con lo cual se generan una serie de beneficios en los siguientes ámbitos:

- ✓ Gestión de la reputación, al cumplir las expectativas de los grupos de interés.
- ✓ Gestión de riesgos, en el ámbito medio ambiental y de relaciones laborales.
- ✓ Reclutamiento de empleados, motivación, retención y atracción de talentos.
- ✓ Mejoras en las relaciones con inversores y acceso a capital.
- ✓ Aprendizaje e innovación, al generar productos social o ambientalmente beneficiosos.
- ✓ Competitividad y posicionamiento en el mercado, al responder a los requerimientos socio ambientales de los consumidores.
- ✓ Eficiencia operacional, mediante la aplicación de eco eficiencia, reducción de materias primas y residuos.

Los consumidores exigen nuevas cualidades, los inversores y accionistas consideran las prácticas sociales y medioambientales como indicador de buen gobierno, la sociedad civil ejerce escrutinios sobre sus actividades y los reguladores empiezan a crear marcos legislativos que incentivan la Responsabilidad Social Empresarial.

Esto crea un nuevo reto: obtener beneficios creando valor económico, medioambiental y social para los accionistas, pero también para la sociedad en su conjunto.

### **Las competencias organizacionales orientadas para el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial.**

Las organizaciones operan en un entorno complejo, con incertidumbre ambiental, diversidad de criterios internos y relaciones de poder que movilizan las conductas y también derivan en conflictos (emergentes y estructurales). La complejidad es acentuada o bien atenuada con las formas de gestión utilitarias o responsables.

Esta realidad lleva a un ambiente laboral inestable, con dudas, temores y ansiedades que afectan la relación individuo - organización, el desarrollo en un contexto exigente donde la organización busca y necesita ser reconocida y legitimada (responsabilidad social).

Es simplista pensar que estos dilemas y contradicciones, en el marco de una realidad compleja, se puedan atender con nuevas versiones de estructura, planeamiento o reingeniería que imponen un diseño formal por sobre la realidad de necesidades insatisfechas e incapacidad de construir en conjunto.

El modelo de gestión racional y utilitario negocia sus decisiones de política mediante pagos para compensar daños y así salva situaciones puntuales, pero en un clima de temor y desconfianza. La organización “negociada” desde el poder es siempre cuestionable, no sustentable por sí misma.

Una mirada más amplia que lo económico (eficacia), y además profunda por considerar los motivos subyacentes de orden simbólico, plantea la necesidad de renovar los acuerdos de base y las pautas de la organización.

No se trata de voluntarismo, persuasión o discurso ideológico, sino de inteligencia social y estrategias de desarrollo bajo condiciones de equidad, que hacen sustentable a la organización”<sup>51</sup>.

La razón principal para el ejercicio de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones privadas con fines de lucro (empresas de negocios), parecería

---

<sup>51</sup> Etkin Jorge. “**Capital social y valores en la organización sustentable**”. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2007. Pág. 10.

encontrar su justificación en un orden de principio utilitario. La organización debe adoptar cómo estrategia de gestión prácticas socialmente responsable porque esto le traerá consecuencias favorables a la organización (mejor reputación, mayor fidelidad de clientes y empleados, etc.), o por el contrario porque el no hacerlo, podrían implicar fuertes impugnaciones hacia la organización y sus prácticas (generando posible pérdida de mercados)<sup>52</sup>.

Tomada la responsabilidad social empresarial desde esta *única* perspectiva, no parecería tener demasiado sustento en el tiempo.

Si la RSE se funda básicamente en principios de orden utilitario (por consecuencias favorables o desfavorables que puede acarrear), nos encontramos con organizaciones objeto, donde la racionalidad económica es la que determina y justifica todas las acciones del gobierno de la organización. Las reglas de juego competitivas y la lucha por vencer en el mercado dejan las consideraciones de orden ético y social sólo como una posibilidad de acuerdo a la circunstancia del momento, a pesar de que en el orden discursivo las empresas hablan de la responsabilidad social como una constante que forma parte del ADN de la organización.

La responsabilidad social empresarial es aquella que nace de la voluntad de una organización para ir más allá de lo estrictamente exigible, configurando una conducta ética, sin que sea producto de una coacción externa sino suponiendo la libre elección del sujeto.

*Tal como afirma Etkin, "es obvio que las empresas no son centros de investigación o academias de ciencias. Su problema no es filosofar sobre la verdad, sino hallar mejores formas de producir y prestar servicios para mejorar la calidad de vida. Pero no ser una academia tampoco significa que en una empresa sólo se acepte aquello que funciona o rinde. Cuando se pierden los valores y principios y no existen códigos de conducta, la organización se hace improbable"*<sup>53</sup>.

Se debe pensar en empresas como organizaciones reflexivas, conscientes o responsables, que optan por operar en el plano de lo legítimo, lo honesto y lo socialmente aceptable.

En este sentido, cuando se habla de organizaciones responsables, nos referimos a factores concretos, no sólo intenciones o códigos de ética. Cuestiones que tienen que ver en la calidad de los servicios, la imagen de empresas confiables, la preocupación por los empleados y por los usuarios, etc. El carácter ético y la responsabilidad deben

---

<sup>52</sup> Recordemos el caso de Shell y la plataforma Brent Spar, comentada en el capítulo I, pág. 21.

<sup>53</sup> Etkin, Jorge. "**Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado**". Editorial Granica. 2005. Pág. 432.

ser considerados como un rasgo de identidad, una capacidad interna de la organización que cohesiona y moviliza.

Es imperioso que las empresas desarrollen las competencias requeridas para tal fin: las capacidades necesarias para la satisfacción de las necesidades (económicas, ambientales y sociales) de los diversos grupos de interés. El desarrollo de esas capacidades hace a la organización socialmente responsable. Las estrategias de desarrollo deben tener verdadera incidencia en la gestión de la empresa. Schvarstein define las competencias organizacionales como “un conjunto de capacidades integradas y de recursos disponibles para que sus miembros puedan llevar a cabo los propósitos de la organización en el marco de las relaciones prescriptas por sus respectivos roles. (...) Una organización será socialmente competente si tiene las capacidades y los recursos necesarios para que sus integrantes puedan satisfacer sus propias necesidades sociales y las de los miembros de su comunidad en el marco de las relaciones prescriptas por la función social de sus respectivos roles<sup>54</sup>”<sup>55</sup>.

En torno a esto, Schvarstein toma el concepto de *inteligencia social* como un potencial que permite a la organización desarrollar el conjunto de competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Su cumplimiento requiere el desarrollo de una serie de procesos que permitan determinar, implementar y evaluar la capacidad de la organización para anticipar, responder y manejar los temas y problemas que surgen de las diversas demandas y expectativas de cada uno de los grupos de interés.

La inteligencia social ha sido asociada con las habilidades y capacidades necesarias para crear y mantener *comunidad*. Implica la capacidad de relacionarse con otros en un contexto determinado, incluyendo la adecuada apreciación de lo que en dicho contexto sucede. Una acción socialmente inteligente no puede desentenderse del contexto en el que suceden las cosas. En otras palabras, ser socialmente inteligente implica tomar conciencia de la propia situación y “(...) de la situación social de los otros; implica tener capacidad para emprender acciones solidarias tendientes al establecimiento de relaciones sociales equitativas”<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> El concepto de rol ha sido definido como una forma específica de comportamiento asociada al cumplimiento de tareas prescritas dentro de la organización. Se asocian las nociones de función relacionada con los objetivos determinantes de la necesidad que la tarea su cumpla, y de status, que implica la posición relativa de dicho rol en relación con otros roles de la organización. Los roles no son de una vez y para siempre, sino que implica un largo proceso dentro de la organización, donde hay alguien que adjudica un rol (la organización) y alguien que lo asume (el individuo).

<sup>55</sup> Schvarstein, Leonardo. “La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social” Editorial Paidós. Buenos Aires, 2004. Pág.73.

<sup>56</sup> Op. cit. Pág. 81.

Desde la perspectiva organizacional, la inteligencia social de una organización trasciende el plano de sus integrantes para manifestarse en el plano de sus políticas y estrategias, en las prácticas cotidianas. La inteligencia social se materializa en las decisiones y acciones de la organización: “las orientaciones y las prescripciones que de ella emanan son de cumplimiento inexcusable para sus miembros, quienes se transforman en *vicarios* de la organización, ya que sus acciones a este respecto pueden ser redescritas como una acción de la organización”<sup>57</sup>.

Hablar de una organización que es socialmente inteligente implica reconocer que ha desarrollado las competencias que permiten a sus agentes atender las necesidades sociales básicas de sus miembros y las de su contexto inmediato. Esto es, desarrollar un conjunto de políticas, normas y procedimientos, procesos y sistemas, roles y funciones, recursos y capacidades para el cumplimiento de la responsabilidad social que se declama.

Schvarstein realiza una adaptación del modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman<sup>58</sup>, pero reformulándolo en términos de inteligencia social. Este nuevo modelo divide las competencias en dos grupos:

**-Las competencias intrapersonales:** *conciencia de sí* (conocimiento de la propia condición social, de cómo uno llegó a ella, de cuáles son las propias necesidades sociales); *autorregulación* (restitución del equilibrio en caso de alteración en la satisfacción de esas necesidades); *motivación* (orientación a la satisfacción de las propias necesidades sociales) y *pensamiento sistémico* (posibilidad de relacionar las necesidades sociales de los distintos actores en un mapa causal que las integre con otro tipo de necesidades económicas, políticas, culturales, etc. ).

**-Las competencias interpersonales**<sup>59</sup>: *empatía* (identificación con las necesidades sociales de los otros, reconocimiento de la satisfacción de necesidades sociales como

---

<sup>57</sup> Op. cit. Pág. 92.

<sup>58</sup> Daniel Goleman popularizó el concepto de inteligencia emocional en numerosos *best sellers* de organizaciones y management.

<sup>59</sup> Para entender la relevancia que adquieren estas competencias en la vida organizacional, nos resulta útil analizar el caso de France Telecom, donde estas consideraciones quedaron absolutamente de lado. La empresa en 2008 *reestructuró* su *gestión* realizando numerosos despidos y trasladando a ejecutivos y empleados. En los 18 meses que transcurrieron desde el *proceso de reingeniería*, la telefónica registró 24 suicidios. Luego de que la empresa tratase de desligarse de toda responsabilidad aduciendo que estaban atravesando una *moda de suicidios*, el presidente Didier Lombard reconoció que “no tomé lo suficiente en consideración las señales de descontento que arribaban del personal. No presté probablemente suficiente atención a algunos indicadores. Ciertos parámetros humanos fueron subestimados en nuestra organización. Por correr detrás de la prestación, la gerencia local perdió de vista las libertades”. En “France Télécom reconoció responsabilidad de los suicidios de



explicación de la conducta de otros); *influencia* (movilización de las personas hacia la satisfacción de las necesidades sociales propias y ajenas); *resolución de conflictos* (actuación en situaciones de confrontación derivadas de la satisfacción de necesidades sociales, tendiendo a promover relaciones de cooperación para tal fin) y *comunidad* (establecimiento y favorecimiento de lazos sociales solidarios).

A partir de esto, las personas que formen parte de organizaciones socialmente responsables, y con las competencias anteriormente mencionadas desarrolladas, se preocuparán por indagar en las necesidades sociales de quienes las rodean; tendrán en cuenta la condición social y las necesidades del otro al momento de entender y explicar su conducta; incluirán lo social como criterio decisorio en la administración de los sistemas de selección y retención de empleados, evaluaciones de desempeño, compensaciones e incentivos; analizarán sistemáticamente en qué forma las estrategias, las políticas y las estructuras pueden estar inhibiendo o limitando la inteligencia social de los miembros de la organización; examinarán los roles para incluir cuestiones sociales en las funciones y responsabilidades, y en los indicadores con que se mida la gestión de la organización.

Hay una serie de requisitos organizacionales ineludibles que propone Schvarstein para llevar adelante un programa preocupado por la responsabilidad social:

- ✓ *La institución del marco axiológico*: supone el establecimiento de los valores de equidad y solidaridad como principios prioritarios para la organización.
- ✓ *El establecimiento de las bases para la legitimidad de las autoridades*: garantizar que las decisiones tomadas por quienes ocupan posiciones privilegiadas sean para bien de todos y tiendan a mejorar la situación de los más necesitados.
- ✓ *La decisión política*: un acuerdo sobre la definición de la responsabilidad social, sus objetivos y alcances, mecanismos de consulta y participación de todos los grupos de interés, construcción de redes internas y externas de protección social para enfrentar la crisis del entorno social más amplio.
- ✓ *La construcción de modelos de representación de los prestadores y los prestatarios de la acción social*: comprende el establecimiento de categorías lógicas que permitan identificar a quienes han de prestar la ayuda social y quienes están en

---

empleados". Revista Fortuna. Disponible en: <http://fortunaweb.com.ar/france-telecom-reconocio-responsabilidad-de-los-suicidios-de-empleados/> Último acceso: 17/10/2009.

situación de requerirla. La idea es avanzar hacia la construcción de modelos de representación que permitan la construcción de indicadores necesarios para monitorear el cumplimiento de la responsabilidad social.

- ✓ *La disponibilidad de los recursos:* implica la disposición para proveer y distribuir los recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades sociales en los ámbitos interno y externo. Incluye el desarrollo de las estructuras, los procesos, las prácticas y los sistemas organizativos necesarios para tal fin.
- ✓ *La transparencia en la información y la disposición para la comunicación:* elaboración y realimentación permanente de bases de datos acerca de los recursos disponibles para la acción social. Comunicación y discusión de los indicadores que monitorean el cumplimiento de la responsabilidad social de la organización. También debe haber acceso a la información en el ámbito interno sobre la evolución de la organización, de sus planes y programas, para que sus miembros conozcan la situación en que viven, las oportunidades, las amenazas y los riesgos actuales y potenciales.
- ✓ *La instalación de mecanismos para la resolución de conflictos:* adopción de modos alternativos para la resolución de los conflictos emergentes de la puja distributiva, que dan las diferencias en la asignación de los recursos sociales de la organización. Admisión de recursos de apelación en instancias más elevadas cuando las decisiones de los niveles primarios no satisfagan a todas las partes.

Esta serie de requisitos organizacionales pasan a ser “la respuesta política de un agente moral”<sup>60</sup>.

Son requisitos que cualquier organización socialmente inteligente debe incorporar (voluntariamente) para cumplir con la responsabilidad social que va más allá de los requerimientos legales mínimos.

---

<sup>60</sup> Schvarstein, Leonardo. “**La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social**” Editorial Paidós. Buenos Aires, 2004. Pág106

## **BIBLIOGRAFIA**

- Etkin Jorge. **“Capital Social y Valores en la organización sustentable”**. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2007.
- Etkin, Jorge. **“Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensando”**. Editorial Granica. 2005.
- Schvarstein Leonardo, **“Psicología social de las organizaciones”**, Ed. Paidós, Argentina, 1992.
- Schvarstein, Leonardo. **“La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social”** Editorial Paidos. Buenos Aires, 2004.

## MARCO TEORICO

### CAPITULO VIII:

**”MEDIDAS A TENER EN CUENTA POR LAS PYMES PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA SOCIAL CORPORATIVO”**



## **CAPITULO VIII:**

### **”MEDIDAS A TENER EN CUENTA POR LAS PYMES PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA SOCIAL CORPORATIVO”**

Hay mucha literatura sobre las medidas de RSE que pueden introducir cada una de las Pymes, pero depende de cada empresa definir cuál es la que va adoptar.

Los criterios a tener en cuenta dependerán de cuál es su sector económico y de las condiciones de su propio país (social, económico y legal).

Debido a su flexibilidad, las Pymes pueden establecer con facilidad las siguientes medidas de RSE:

#### **Medidas para los empleados:**

- ✓ Mejorar la calidad de vida de los trabajadores poniendo a su disposición
- ✓ Un ambiente de trabajo higiénico y seguro
- ✓ Directivas para garantizar su salud y seguridad
- ✓ La posibilidad de perfeccionamiento y capacitación continua
- ✓ Horas de trabajo flexibilizadas
- ✓ Oportunidades para conciliar la vida laboral y familiar
- ✓ Facilidades para el cuidado de sus hijos o familiares ancianos
- ✓ Apoyo económico para los trabajadores (sistemas de pensiones)
- ✓ Sistemas de evaluación y compensación por buen desempeño que no necesariamente sean económicos
- ✓ Fomento de los principios y valores dentro del grupo de trabajo
- ✓ Rechazar chistes que afectan al color, la religión, el sexo, la discapacidad, la orientación sexual, la tendencia política u otras opiniones discriminatorias
- ✓ Disponer de un mecanismo seguro que garantice el anonimato para aquellos trabajadores que quieran reportar molestias o incomodidades
- ✓ De ser posible, emplear trabajadores con discapacidad o que se hallen en desventaja social
- ✓ Pagar salarios justos acorde al trabajo que realizan
- ✓ Establecer con los trabajadores contratos laborales en el que se manifiesten su tiempo de permanencia, condiciones de trabajo, la autodeterminación de su estadía laboral

- ✓ Informar de oficio a los trabajadores que es posible la reunión dentro del puesto de trabajo a fin de mejorar las interrelaciones humanas
- ✓ Comunicación/información a los empleados y participación en las decisiones de la empresa
- ✓ Manejar todas las actividades y datos comerciales de la empresa de forma ética y transparente
- ✓ Ofrecer mecanismos que garanticen la libertad de asociación entre los trabajadores, lo que puede traducirse en la creación de sindicatos
- ✓ Apoyar y fomentar el cooperativismo en los trabajadores
- ✓ Alentar y permitir horas laborales para el voluntariado de los trabajadores hacia causas sociales
- ✓ Implantar códigos de ética consensuado con los miembros de la empresa.

#### **Acerca de RSE en general:**

- ✓ Tener presente la importancia de las obligaciones profesionales con la sociedad de la función que cumplen los servicios prestados.
- ✓ Promover la responsabilidad social empresarial, participar en actividades e integrar asociaciones y organizaciones que lo fomenten.
- ✓ Realizar aportes y colaboraciones a la comunidad y apoyar y cooperar con proyectos sociales y pequeños emprendimientos.
- ✓ Compromiso con el cuidado de la salud, seguridad laboral y el medio ambiente.

En base a este código de conducta, la empresa realiza no sólo acciones y programas amplios respecto al capital humano, sus clientes, acciones comunitarias, acciones para la promoción de RSE, sino también al ámbito del medio ambiente:

#### **Acciones que contemplan el cuidado del medio ambiente comprenden:**

- ✓ uso racional de recursos
- ✓ cuidado del medio ambiente en su actividad
- ✓ difusión de la importancia del tema
- ✓ compromiso con principios específicos

#### **Medidas para la Comunidad**

- ✓ Preguntarse en la empresa: ¿Cuáles son las expectativas de mi comunidad?
- ✓ Tomar en cuenta la influencia que la empresa ejerce en su comunidad y relacionarse con las comisiones vecinales

- ✓ Establecer instancias de diálogo con las comunidades aledañas. En muchos casos, por ser pequeñas, no pueden realizar muchas acciones con la comunidad. Sin embargo, el tener una constante disposición al diálogo, lo hará un “mejor vecino”.
- ✓ Buscar medidas que posibiliten mejorar el nivel de vida de la comunidad próxima a la empresa
- ✓ Mejorar la infraestructura local de modo a no molestar al vecindario
- ✓ Apoyar proyectos de la comunidad local ya sea con recursos humanos o económicos
- ✓ Manejar las acciones y datos comerciales de la empresa de forma ética y transparente

#### **Ventajas económicas posibles que logran las Pymes:**

Sin embargo, las Pymes que toman las medidas enunciadas arriba logran:

#### **Resultados con los empleados:**

- ✓ Motivación y mayor productividad de los trabajadores
- ✓ Orgullo de pertenecer a la empresa
- ✓ Identificación y compromiso con la empresa y su destino
- ✓ Mejoramiento del clima laboral
- ✓ Pacíficas y fértiles negociaciones para casos de conflictos
- ✓ Menor rotación de personal
- ✓ Mejoras en los índices de salud y seguridad ocupacional

#### **Resultados con el medio ambiente:**

- ✓ Reconocimiento de los órganos de control ambiental
- ✓ Prevención de conflictos con la sociedad civil y/o movimientos ambientales
- ✓ Reducción de los costes de la producción
- ✓ Disminución del consumo de materiales
- ✓ Reconocimiento de los consumidores responsables
- ✓ Mayores recursos naturales disponibles

#### **Resultados con la comunidad:**

- ✓ Mayor legitimidad de la empresa en su accionar.
- ✓ Licencia social para operar
- ✓ Mejoramiento de las relaciones con la comunidad de entorno

- ✓ Identificación del liderazgo empresarial
- ✓ Mayor cooperación de la comunidad para con la empresa

#### **Resultados globales para la empresa:**

- ✓ Favorece al crecimiento económico
- ✓ Aumenta las posibilidades de nuevos mercados socialmente responsables
- ✓ Incrementa la competitividad
- ✓ Mejora la calidad de sus productos
- ✓ mayor satisfacción y lealtad del cliente
- ✓ Se anticipa a futuras regulaciones y/o exigencias legales
- ✓ Logra controlar riesgos
- ✓ Mejora su imagen pública
- ✓ mejora su posibilidad de acceso a ayudas públicas
- ✓ Aumenta su posición en el mercado laboral y comercial
- ✓ Favorece la interrelación con otros socios empresariales y/o autoridades
- ✓ Favorece expectativas de las grandes empresas (para Pymes proveedoras)

#### **RETOS Y DESAFÍOS QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE EN PYMES**

Si se compara a las grandes empresas y/o multinacionales con las Pymes se encuentran ventajas y desventajas que deberían ser tomadas en cuenta. Uno de los problemas es la información disponible para las Pymes sobre el tema RSE. Ellas precisan no solo de información sino también de capacitación. Se pueden transferir algunos aspectos que hacen alusión a las grandes empresas que están más accesibles, pero las Pymes necesitan informaciones que se adecuen a sus propias realidades.

Aquellas Pymes que ya disponen de informaciones y la suficiente motivación para empezar a establecer RSE en sus estructuras, se encuentran con el problema de los recursos limitados. Ellas tratan de sobrevivir el día a día mientras que los beneficios de RSE se manifiestan en el largo plazo. Relacionado a los recursos limitados se halla la escasa capacidad técnica de sus recursos humanos que va sumada a la falta de conciencia sobre planificación y prevención.



Especial limitación es la disponibilidad de tiempo por parte del capital humano, debido a la multiplicidad de funciones que se cumplen al interior de las Pymes, donde las prioridades son otras, siendo la responsabilidad social un adicional a las labores del día a día. No obstante, las Pymes precisan seguir los estándares socio-económicos del país en que se hallan.

**Entre otras desventajas adicionales se puede mencionar:**

- ✓ Limitaciones en su desempeño por la baja calificación del empresariado y de los trabajadores
- ✓ Unidades productivas de escaso capital
- ✓ Falta de capacitación
- ✓ Cumplimiento legal mínimo con extendido uso de la doble contabilidad
- ✓ En relación al tamaño de las empresas, las Pymes pertenecen al sector comercial y de servicios cuando menor es su tamaño

Es muy importante que no se olvide el aspecto de la evaluación.

Este proceso también necesita mucho dinero y tiempo pero es muy importante para una buena retroalimentación para poder mejorar y demostrar los resultados logrados por las medidas de RSE implementadas.

**FACTORES QUE MOTIVAN Y JUSTIFICAN LA INCORPORACIÓN DE PRÁCTICAS RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PYMES**

Al ser las empresas parte integrante de la sociedad y al estar influenciada por ésta, es factible que cumpla su rol social y lo haga con responsabilidad sin descuidar su función primigeniamente económica: generar “ganancias” para sus grupos de interés.

Asimismo, desde una visión prospectiva, “invertir” en responsabilidad social resulta “rentable” para la empresa dado que la hará más competitiva y productiva en el tiempo y el mercado premiará ese esfuerzo con lealtad y dinamismo. La empresa cuenta con muchas posibilidades de ejercer su función de una manera socialmente responsable dependiendo de su dimensión y del contexto donde se desarrolle.

Invertir en responsabilidad social resulta “rentable” para la empresa dado que la hará más competitiva y productiva en el tiempo y el mercado premiará ese esfuerzo con

lealtad y dinamismo. La empresa cuenta con muchas posibilidades de ejercer su función de una manera socialmente responsable dependiendo de su dimensión y del contexto donde se desarrolle.

El carácter de proximidad, impacto local, relación cotidiana y personal con sus públicos interesados y con su entorno local, sumado a la flexibilidad ante los cambios y la menor burocracia, hace que las Pymes puedan estar muy preparadas para adaptarse a esta nueva filosofía de hacer negocios desde un punto de partida diferente al de las grandes empresas.

Debido a su tamaño, las Pymes tienen una mayor proximidad con los trabajadores y con la comunidad donde desarrollan sus actividades. Les resulta más fácil conocer cuáles son las necesidades de sus trabajadores y su ambiente social.

Otro factor relacionado el tamaño es el del liderazgo. Si en una Pyme contamos con un real compromiso con la RSE por parte del dueño o de la alta dirección, es mucho más fácil permea a toda la empresa con este compromiso y por lo tanto, es más efectiva la implementación de la Responsabilidad Social. Existe el prejuicio de que la RSE sólo puede ser llevada adelante por grandes corporaciones y no por las pequeñas y medianas empresas. Esto quizás se debe a que se la confunde con otros conceptos como la filantropía o la inversión social privada, limitando las prácticas de responsabilidad social empresaria a una cuestión de recursos económicos.

Las pequeñas y medianas empresas incorporan en menor medida prácticas responsables, ya que perciben la acción social asociada a contribuciones financieras a la comunidad y por lo tanto sus posibilidades de ser socialmente responsables son más limitadas.

Una parte relativamente importante de las Pymes es que ellas tienden a identificar responsabilidad social con el cumplimiento estricto de las exigencias legales.

## **CRITERIOS A TENER EN CUENTA PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA SOCIAL CORPORATIVO.**

Buscando un modelo de lineamiento sobre planes de Acción Social de empresas, es importante considerar y evaluar como punto de partida los aspectos que definen la capacidad estratégica de una compañía y sus prioridades. Esto es oportuno en función

de marcar de manera global la situación y las necesidades de la Empresa. Como una etapa posterior se determinan los modelos o programas que se ajustan con mayor precisión a sus objetivos.

### **Criterios a tener en cuenta**

Para que la sociedad pueda reconocer plenamente el carácter de interés público de las acciones sociales de las empresas es fundamental que, por un lado, estén en consonancia con las necesidades de la sociedad y, por otro, que tenga claridad sobre el interés, el compromiso y la profesionalidad con que son encaradas.

Cuando se asuma como algo “natural” que las empresas realicen acciones solidarias, las expectativas de la sociedad sobre ellas, seguramente, serán más exigentes. En ese caso, los programas sociales corporativos se destacaran más por sus resultados concretos que por la acción realizada. La reputación, entonces, estará asociada a la contribución efectiva realizada por la empresa, que la sociedad percibirá, no sólo como mero aporte solidario sino, como verdaderas contribuciones al desarrollo comunitario.

Para un mejor desarrollo de un programa social corporativo, un aspecto decisivo es el enfoque inicial con que se encara. Pensando en acciones de cierta significación, con carácter de aporte al desarrollo social y comunitario, algunos criterios a tener en cuenta son:

### **CONCEPCIÓN BÁSICA DE UN PROGRAMA SOCIAL**

Para concebir un programa social como una operación se debe tener en cuenta.

- ✓ Previa y adecuadamente definida y diseñada;
- ✓ Monitoreada durante su ejecución;
- ✓ Evaluada, oportunamente, tanto en sus resultados como en su impacto.

Esta forma de encarar la acción social se distingue de un obrar meramente “asistencialista”, que no tiene tanto que ver con lo que se ofrece o se hace, como con la forma en que se concibe y se realiza.

## **Profesionalismo**

Aplicar las mismas premisas que en cualquier otra actividad de la empresa:

- ✓ Gestión de calidad;
- ✓ Planificación;
- ✓ Control de resultados;
- ✓ Efectividad;
- ✓ Personal idóneo;
- ✓ Apoyo profesional externo;
- ✓ Manejo administrativo de bajo costo.

El mejor aporte que puede hacer una empresa, además de los recursos que pueda brindar, es poner su materia gris al servicio de la comunidad, esto es, su capacidad de identificar los problemas y encontrarle soluciones efectivas; su visión estratégica y su proyección al futuro, su experiencia en proyectar y llevar adelante cambios y ganar posiciones.

Ese conjunto de fortalezas, que son distintivas de las empresas, fija un umbral de calidad para lo que debe ser la acción social corporativa.

## **Preguntas Claves**

Definir claramente el alcance de la acción:

- ✓ ¿Cuál es el objetivo o propósito buscado al incursionar en el campo social?
- ✓ ¿Qué perfil se pretende tener?
- ✓ ¿Qué recursos, humanos y financieros, está dispuesto a invertir?
- ✓ ¿Qué tipo de contribuciones y de qué magnitud se desea realizar?
- ✓ ¿Por cuánto tiempo?

No iniciar un programa sin saber cómo cerrarlo; ni cerrarlo sin haber considerado su sustentabilidad.

## **Acción Focalizada**

No dispersarse en varios frentes, para:

- ✓ Permitir un seguimiento adecuado;
- ✓ Alcanzar algún grado de especialización;
- ✓ Lograr efectos más profundos.

Si una empresa contribuye a varias causas es probable que se diluya el impacto de sus aportes.

### **Trabajo en un área social específica**

Elegir un área de actuación, precisa y acotada:

La elección de un campo acotado y específico permite contar, más rápidamente, con un panorama sobre:

¿Qué pasa en esa área? (Diagnóstico de necesidades);

¿Por qué pasa? (Relación de causas y efectos); ¿Qué puede mejorarse?

(Posibilidades de acción); ¿Cómo puede hacerse? (Estrategia adecuada); ¿Por qué puede cambiarse la situación? (Oportunidades); ¿Quién puede hacerlo? (Con quién trabajar); ¿Por dónde empezar? (Prioridades); ¿Qué es lo mejor que se puede hacer? (Mayor impacto) y ¿Cómo puedo hacerlo? (diseño de la acción)

### **Estudio de mercado**

Tomarse el mínimo trabajo de conocer el sector al que se quiere contribuir, para identificar:

- ✓ Los principales problemas y las necesidades prioritarias;
- ✓ Los enfoques adecuados;
- ✓ Las estrategias más efectivas y las propuestas más eficaces.

Conviene, que esa tarea de relevamiento y revisión sea periódica, para evitar la “inercia o rutina conceptual y operativa” y, a la vez, ampliar los “límites” de nuestra forma de ver las cosas.

### **Consulta a expertos**

Como parte del proceso de relevamiento mencionado, el aporte de especialistas (Investigadores y docentes universitarios; líderes y directivos de ONGs, funcionarios de organismos públicos e internacionales), permitirá enriquecer las acciones y mantenerse abierto a considerar nuevos enfoques a partir del diálogo con los distintos actores sociales y los propios beneficiarios.

Otros “insumos” útiles para el trabajo social: visitas de campo para conocer el medio, conocer las políticas públicas en la materia y asistir a seminarios y reuniones del sector.

### **Mirada de proceso**

Si se busca producir resultados efectivos, se debe trabajar:

- ✓ Con una proyección de mediano y largo plazo;
- ✓ Con una estrategia de acción gradual, dosificada y progresiva;
- ✓ Con acciones efectivas en sí mismas y sostenidas en el tiempo.

Muchas veces, es más relevante la continuidad que la magnitud de la ayuda que se brinda.

### **Apoyo a procesos**

Apoyar y acompañar procesos de desarrollo social o institucional, ya sea:

- ✓ Un modelo de desarrollo sectorial (una red, un conjunto de entidades, un sector)
- ✓ Un modelo de desarrollo integral (todos los aspectos de una comunidad o una institución).

El apoyo a proyectos aislados, discontinuos o heterogéneos impide acumular los beneficios y resultados generados con un fin adicional; sólo la suma de acciones concentradas en un sector permite desarrollar un modelo de trabajo con un carácter demostrativo; esto le da al aporte de la empresa un valor trascendente.

## **BÚSQUEDA DE CAMBIOS SOCIALES**

Apoyar acciones que resuelvan problemas u ocasionen mejoras concretas y sostenibles. Para ello, antes de emprender una acción, es necesario preguntarse:

- ✓ ¿Qué produce nuestra acción?
- ✓ ¿Qué cambio genera?
- ✓ ¿Qué avance produce?
- ✓ ¿Qué capacidad crea?

Un enfoque integral y efectivo, supone trabajar sobre las causas de los problemas y no sólo sobre sus consecuencias. Lo relevante, socialmente hablando, más que lo que se hace, son los resultados que se generan.

### **Metas concretas**

Definir, de manera clara y precisa:

- ✓ Hasta “cuánto” (dimensión cuantitativa);
- ✓ Para lograr qué cosa y qué tan bien (dimensión cualitativa);
- ✓ Hasta cuándo y para cuándo (dimensión temporal);
- ✓ Efectividad y eficacia buscada (estándar de éxito).

Las metas deben ser verificables; con metas difusas, el camino y los resultados también pueden ser difusos.

### **Trabajo en el terreno**

Es una oportunidad para recoger información “no escrita” de interés y adquirir confianza en la capacidad real de una entidad.

Mantener una mirada crítica (lo cual no contradice el espíritu solidario con que busca ayudar). Cada proyecto, cada entidad tiene sus particularidades. Los antecedentes y las recomendaciones son algo para tener en cuenta, sin embargo, es bueno formarse una opinión propia al respecto y no guiarse sólo por la imagen o por la mayor o menor difusión que haya tenido en los medios. Si uno pudiese conocer alternativas para comparar, mucho más segura será la elección.

## **MONITOREO DE LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Realizar un adecuado seguimiento de las acciones y una evaluación final:

- ✓ Para asegurarse que los recursos de la empresa se están invirtiendo en forma efectiva
- ✓ Para medir los resultados y el impacto que constituyen el verdadero aporte de la empresa.

Antes de iniciar las acciones se debe identificar qué es lo que se debe y se puede evaluar; definir los indicadores correspondientes y diseñar los instrumentos de evaluación.

### **Colaboración con pares**

Coordinar y articular la labor social con otras empresas, afines o cercanas, permite:

- ✓ Aprender de las experiencias y puntos de vista de otros colegas;
- ✓ Complementar acciones;
- ✓ Reducir esfuerzos operativos y Potenciar los recursos

La acción social no es un campo competitivo ya que, por encima de todo, se trata de la búsqueda del bien común.

Por eso, pasar de la acción individual (en la que cada empresa hace lo suyo) a un trabajo en colaboración con otras empresas y a un movimiento más colectivo, encontrando causas comunes, permitirá lograr impactos más significativos.

Un Plan contempla generalmente tres opciones de programas, los más utilizados en este tipo de requerimientos. Estos son:

### **Programas de acción social corporativo:**

- ✓ Fondos para proyectos u organizaciones no gubernamentales ya definidas.
- ✓ La selección y tratamiento de una temática social a considerar que identificará a la Empresa.
- ✓ Proyectos de reinserción laboral .Apoyo sistemático en el área de RRHH enfocado a la capacidad de empleo.
- ✓ Donación de equipos informáticos o mobiliario de segunda mano.

### **Programas de acción social en colaboración con los recursos humanos de la empresa:**

- ✓ Participación conjunta del recurso humano en emprendimientos de proyectos.
- ✓ Rol de apoyo sistemático al voluntariado del plantel de la empresa.
- ✓ Emprendimientos sociales de fácil producción y costo.



**Programas de acción social a través de los productos y servicios de la empresa:**

- ✓ Programas de marketing con causa.
- ✓ Donación de productos de la empresa (nuevos, usados o excedentes).
- ✓ Concesión de servicios o productos de cortesía (sin cargo)

## **BIBLIOGRAFIA**

-Alonso Vazquez, Marisol. **“Marketing social corporativo”**. Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006/mav](http://www.eumed.net/libros/2006/mav).

-Gorrochategui, Nora. **“Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria. Período 2000 – 2007”**. Revista de Gestão Social Ambiental. V.2, N° 3. Brasil. 2008. Disponible en: <http://www.gestaosocioambiental.net/>

## DESARROLLO

### PARQUE INDUSTRIAL “SAUCE VIEJO”



## Introducción

### **Parque Industrial Sauce Viejo.**



### **Ubicación Geográfica:**

El Parque Industrial de Sauce Viejo se haya emplazado en el distrito de Sauce Viejo, Provincia de Santa Fe, en una zona estratégicamente ubicada con inmejorables facilidades para acceder por vía terrestre, aérea y fluvial.

El principal acceso por vía terrestre es por la Ruta Nacional N° 11. Mediante un enlace de aproximadamente 4 km. por dicha ruta nacional se accede a la Autopista Brigadier López, que une las ciudades de Santa Fe y Rosario.

La Ruta Nacional N° 11 recorre el territorio Argentino en forma paralela al río Paraná, desde la ciudad de Buenos Aires hasta el límite con el Paraguay.

A su vez, por la mencionada autopista y Ruta Nacional N° 11 se accede a la Ruta Nacional N° 19, que vincula a las ciudades de Santa Fe y Córdoba.

Todos los accesos terrestres al Parque Industrial de Sauce Viejo son pavimentados y aptos para transito liviano y pesado de todo tipo.

Por vía terrestre y rutas pavimentadas, las distancias a las principales ciudades de la región son:

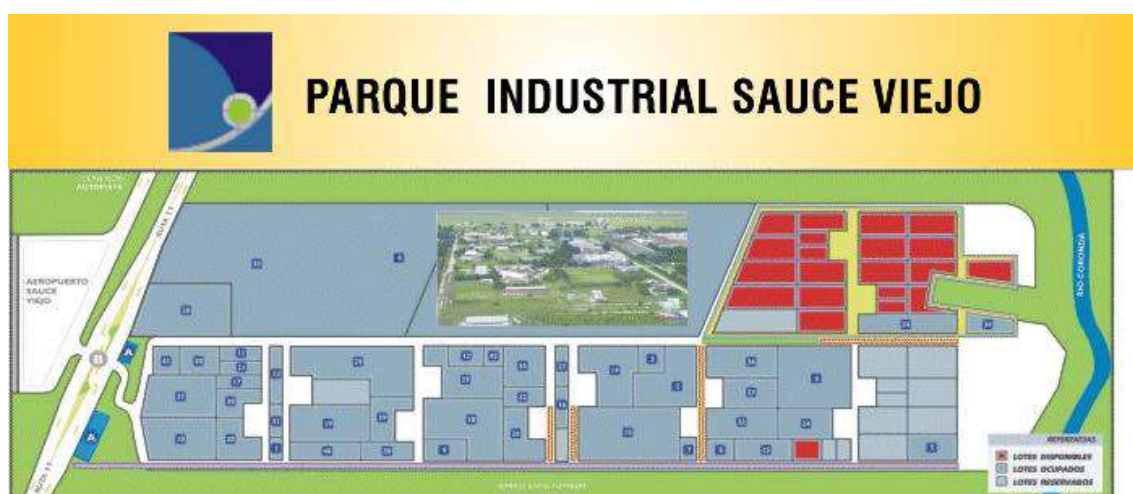
- ✓ A Santa Fe: 20 Km.
- ✓ A Santo Tomé: 11 Km.
- ✓ A Rosario: 150 Km.
- ✓ A Buenos Aires: 475 Km.
- ✓ A Córdoba: 349 Km.
- ✓ A Paraná: 35 Km.
- ✓ A Asunción (Paraguay): 840 Km.
- ✓ A Santiago (Chile): 1280 Km.
- ✓ A San Pablo (Brasil): 2275 Km.
- ✓ A Porto Alegre (Brasil): 2165 Km.



Tiene como objetivo principal la consolidación de un área de actividad económica que favorezca el desarrollo de proyectos industriales de origen local, nacional e internacional. En el marco del mismo, se encuentran diversas iniciativas y compromisos tendientes a facilitar el desempeño y radicación de empresas. Sus objetivos específicos son difundir y promocionar la actividad industrial, tecnológica y de servicios del Parque Industrial y la región; promoviendo la radicación de nuevas empresas vinculadas a la economía regional, impulsando el desarrollo tecnológico de

las mismas y generando mecanismos que permitan a las empresas instaladas mejorar su desempeño comercial para que puedan acceder a nuevos mercados.

Posee una serie de ventajas comparativas para las empresas radicadas o que quieran radicarse allí como: exenciones impositivas nacionales, provinciales y municipales, tarifa diferenciada en el consumo de energía eléctrica, red colectora de efluentes industriales, beneficios como líneas de crédito para radicación y traslados de industrias a tasas subsidiadas, y también la existencia de una Oficina de Ciencia y tecnología dentro del parque.



En los últimos años el parque industrial ha experimentado cambios muy importantes, favorecidos por el comportamiento positivo de la economía y el gran dinamismo en la inversión empresarial, se han producido numerosos procesos de relocalización de empresas así como nuevos proyectos.

Las empresas allí situadas poseen un servicio de asesoramiento personalizado brindado por la Dirección General de Industrias de la Provincia de Santa Fe para un emplazamiento adecuado para el desarrollo de sus actividades.

Existen un total de sesenta y tres (63) empresas asociadas a la Asociación Civil Parque Industrial Sauce Viejo actualmente en pleno desarrollo industrial.



En los últimos 7 años el crecimiento de la demanda de lotes en el parque industria ha sido asombroso, siendo el parque de mayor crecimiento en el país”, los números así lo demuestran: en el año 2004 había 20 empresas radicadas que empleaban a 700 obreros, en la actualidad hay más de 50 empresas que desarrollan las más diversas actividades de producción industrial.

Estas industrias aportan trabajo permanente y regular a más de 1200 familias a lo que se debe sumar unas 300 personas que en su carácter de proveedores de servicios diversos diariamente ingresan al parque, más otras 400 personas ocupadas por las empresas en radicación.

Esta auténtica usina de trabajo ha generado en los últimos dos años importantes inversiones que superan los 30 millones de dólares.

## **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL REALIZADA:**

### **1) Familiaridad con el termino RSE.**

El hecho de que la RSE sea un concepto dinámico, y en evolución, hace que existan múltiples y diferentes definiciones e interpretaciones del mismo. Las acciones que cada una de las empresas emprenden están relacionadas directamente con el tipo de responsabilidad que tiene con sus grupos de interés.

“...Considero que es una nueva corriente que se está generando a lo largo del mundo, en donde las empresas no solo se deben preocupar para conseguir utilidades y beneficios económicos, sino que también otorgar beneficios a la sociedad que rodea la organización...”, (Gerente de Fábrica de Aluminio).

“...La Responsabilidad Social es la responsabilidad que tienen las personas, instituciones y empresas para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad (local y global)...”, (Gerente Fábrica Pinturas).

Otras manifestaciones donde se entiende que la RSE estará reflejada en diversas relaciones que mantenga la empresa: en la transparencia con que la empresa afronta sus obligaciones, en la forma como trata a sus empleados, o sea a su público interno, en el modo como ella cuida al medio ambiente, en el tipo de relación que tiene con sus proveedores y clientes, en la clase de vinculo que busca establecer con su comunidad a la cual pertenece.

“...Cuando hablamos de responsabilidad Social Empresarial, hablamos de la contribución al desarrollo humano, a través del compromiso y confianza con los empleados y sus familias, con la sociedad en general...”, (Gerente de Fábrica de Productos alimenticios en Polvo).

“...Se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente...”, (Gerente de Industria Química Aromática).

“...La responsabilidad social empresarial es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación de la empresa...”, (Gerente de Fábrica de Dulces).



Todas las pymes entrevistadas están familiarizadas con el tema de la RSE, poseen una mirada sobre algunas de las prácticas que están siendo adoptadas actualmente, advirtiendo que actualmente el mercado está incorporando un nuevo factor de competitividad: la calidad de las relaciones.

A pesar de ello, la mayoría de ellas consideran que la RSE es un ámbito que sólo puede ser desarrollado y asumido por las grandes empresas, con capacidad para gestionar y financiar medidas o proyectos de alto impacto y visibilidad. El motivo primordial radica en que el impacto de la RSE ellas no suele poder expresarse en datos concretos y no suele manifestarse a corto plazo.

“...Las acciones que una gran empresa toma para aparte de cumplir las normas, proteger el medio ambiente, sus empleados y sus recursos...”, (Gerente de Fábrica de muebles de caño).

“...Creo que hace referencia a la manera en que las grandes corporaciones integran valores sociales básicos con las prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas...”, (Gerente de Empresa Arenera).

“...La empresa socialmente responsable es aquella que hace las cosas bien y para lograr todo ello se requiere de una estructura que solo las grandes empresas poseen...”, (Gerente Empresa de Ovoproductos).

El prejuicio de que la RSE sólo puede ser llevada adelante por grandes corporaciones y no por las pequeñas y medianas empresas, se debe a la confusión con otros conceptos: como la filantropía o la inversión social privada, limitando entonces las prácticas de responsabilidad social empresaria a una cuestión de recursos económicos.

Se destaca también que incorporan en menor medida prácticas responsables, ya que perciben la acción social asociada a contribuciones financieras a la comunidad y por lo tanto sus posibilidades de ser socialmente responsables son más limitadas. Una parte relativamente importante de las Pymes es que ellas tienden a identificar responsabilidad social con el cumplimiento estricto de las exigencias legales.



## 2) Actividades de RSE que puede llevar adelante una empresa.

Las pequeñas y medianas empresas vienen desarrollando de manera natural actuaciones que encajan dentro del concepto de RSE, a pesar de ello estas acciones no tienen suficiente repercusión en el mundo empresarial. Esto se da por falta de conocimiento o conciencia de las propias pymes, de que lo que hacen es Responsabilidad Social.

“...La empresa puede colaborar con las organizaciones de bien público que se encuentran en la sociedad donde se asienta la empresa...”, (Gerente de Fábricas de cintas transportadoras y cadenas de transporte).

“...Se puede generar un buen clima laboral dentro de la empresa...”, (Gerente de Productos asfalto en frío).

“... Trabajar sobre el manejo de los desperdicios que genera la empresa...”, (Gerente de Productos de Aloe Vera).

“...Las actividades que puede llevar adelante es monitorear los consumos eléctricos, los efluentes relacionados con la productividad...”, (Gerente de Industria Química Aromática).

“...Mejoras de las condiciones existentes en la cadena de suministros, actividades para mejorar la calidad o seguridad de los productos...”, (Gerente de Industria productora de Aditivos para Industria láctea).

Muchas de las pymes no se centran exclusivamente en un solo aspecto de la RSE, sino que adoptan un enfoque global que combinan varias áreas. Esto se ve reflejado en las diversas relaciones que cada empresa mantiene: en la transparencia con que

ella afronta sus obligaciones, en la forma como trata a sus empleados, en el modo como cuida al medio ambiente, en el tipo de relación que cada una tiene con sus proveedores y clientes.

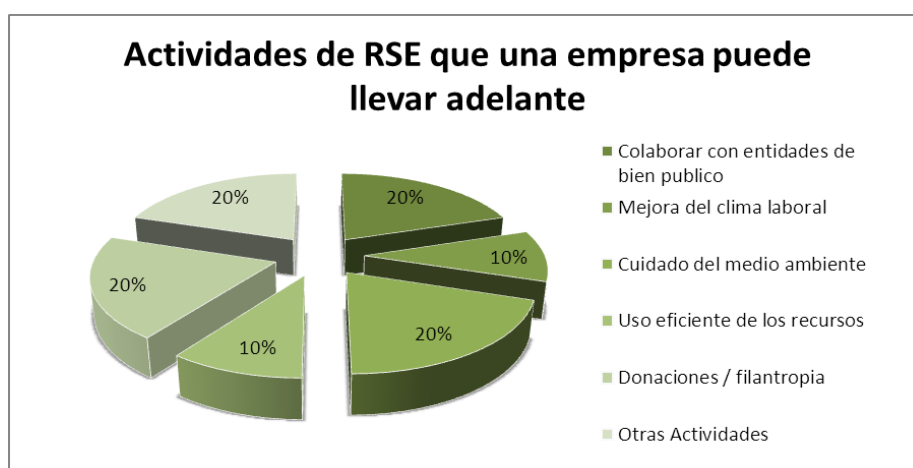
“...El uso eficiente de los recursos, reducción de los residuos...”, (Gerente de Productos Aloe Vera).

“...Colaborar con las organizaciones de bien público que se encuentran en la sociedad donde se asienta la empresa...”, (Gerente de Fábrica de Aceite de Soja).

“...Generar un buen clima laboral dentro de la empresa...”, (Gerente de Arenera).

“...Hacer donaciones a las escuelas, hospitales, clubes, etc.,...”, (Gerente de Aserradero).

“...Trabajar sobre el diseño de los productos o procesos productivos para respetar el medioambiente...”, (Gerente de Fábrica de muebles de caño).



### 3) Beneficios que genera a una empresa la RSE.

La RSE influye positivamente en la competitividad de las pymes. A pesar de ello, se revela que una gran mayoría de ellas realizan acciones y actividades ligadas con la RSE, a pesar de su desconocimiento formal del concepto y beneficios que la misma les reporta.

La realidad de los mercados muestra que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) también juegan un papel fundamental en la implementación de políticas de RSE y que tienen claros incentivos de mercado para integrarla a su gestión de negocios.

El carácter de proximidad, impacto local, relación cotidiana y personal con sus públicos interesados y con su entorno local, sumado a la flexibilidad ante los cambios, hace que las Pymes puedan estar muy preparadas para adaptarse a esta nueva filosofía de hacer negocios desde un punto de partida diferente al de las grandes empresas.

Debido a su tamaño, las Pequeñas y medianas empresas tienen una mayor proximidad con los trabajadores y con la comunidad donde desarrollan sus actividades. Les resulta más fácil conocer cuáles son las necesidades de sus trabajadores y su ambiente social.

“...Buscamos que los trabajadores trabajen más motivados, se sientan cómodos, beneficiándonos ya que generan mejores resultados...”, (Gerente de Fábrica de perfiles plásticos).

“...Mejorar día a día en los procesos de producción para lograr menos desperdicios beneficiándonos en el producto final...”, (Gerente de Fábrica de aditivos para Industria láctea).

“...Trabajamos mucho en la imagen de la empresa preocupándonos por ayudar a las escuelas, centros asistenciales, hospitales, con donaciones...”, (Gerente de Fábrica de dulces).

Si la pyme cuenta con un real compromiso con la RSE por parte de su dueño o de la alta dirección, es mucho más fácil permear a toda la empresa con este compromiso y por lo tanto, resultará más efectiva la implementación de la Responsabilidad Social logrando altos beneficios.

“...Los beneficios que logra la RSE son no sólo económico, también bienestar de sus empleados, vecinos e imagen de la empresa frente a la Sociedad...”, (Gerente de Fábrica de Aluminio).

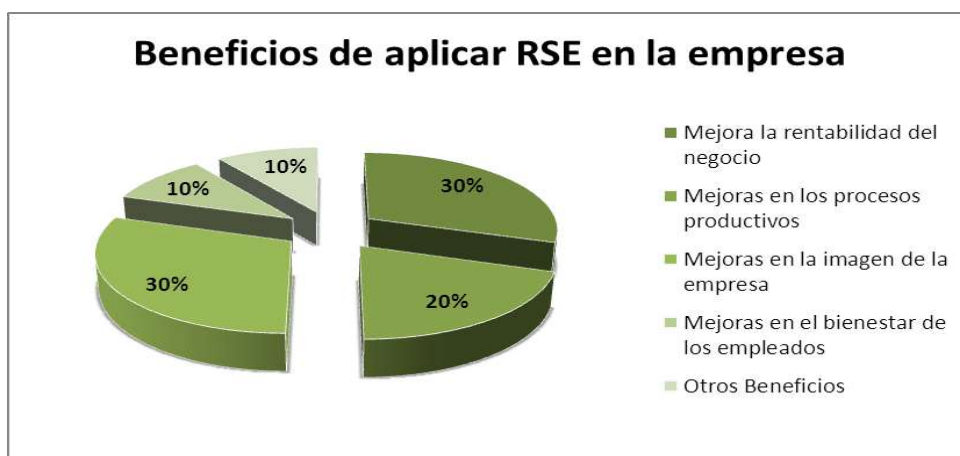
“...Lo veo más por el lado del Marketing, los clientes con el tiempo fueron cambiando sus hábitos de consumo y me parece como en algún momento se inclinaron por aquellas empresas que vendían productos saludables, con el tiempo se van a inclinar hacia las empresas que generen beneficios a la comunidad en su conjunto...”, (Gerente Arenera).

“...Nos preocupa el medioambiente, creemos que una forma de beneficiar la imagen de la empresa es concientizando a la sociedad de la importancia de su cuidado...”, (Gerente de Fábrica de cintas transportadoras y cadenas de transporte).

“...Claro que genera muchos beneficios económicos a las empresas la RSE, se puede apreciar en las grandes corporaciones que poseen un departamento especializado para trabajar en el tema...”, (Gerente de Industria Química Aromática).

Los beneficios de la RSE son confusos para las pequeñas y medianas empresas, quienes en general lo relacionan con donaciones (escuelas, cooperadoras, centros asistenciales, etc.), o con un atisbo muy elemental de preocupación medioambiental, como puede ser plantar árboles o parquizar zonas aledañas a las plantas fabriles.

Estas acciones, sin poner en duda la real sinceridad de quienes las realizan, en su concepción más elemental están asociadas a la idea de beneficencia (que realza al benefactor frente a la comunidad), o como un trabajo de marketing, en los casos más elaborados.



#### 4) Relación entre RSE y desarrollo sostenible

La RSE está estrechamente ligada al desarrollo sostenible. Conceptualmente, las pymes manifiestan ser conscientes que sus objetivos económicos y sociales están inseparablemente unidos, por lo deben buscar integrarlos armónicamente a su quehacer. De esta manera saben que así asegurarán su existencia, aumentarán su productividad y permitirán el desarrollo humano de sus integrantes.

Deben incentivar un cambio organizacional profundo, que promueva nuevas y mejores relaciones entre los actores (empresarios, trabajadores, proveedores, comunidad), favoreciendo con ello a un desarrollo sustentable de la empresa.

“...Me parece que si hay una relación entre RSE y desarrollo sostenible, en mi opinión las empresas que van a sobrevivir con el tiempo son aquellas que se manejan en armonía con la sociedad y la naturaleza...”, (Gerente de Fábrica de Dulces).

“...Si, el desarrollo sostenible se consigue administrando los recursos de una manera eficiente lo cual está íntimamente ligado a la RSE...”, (Gerente de Productos de asfalto en frío)

“...No cabe duda que hay una estrecha relación, una RSE bien implementada lleva a un desarrollo sostenible en el tiempo...”, (Gerente de Aserradero).

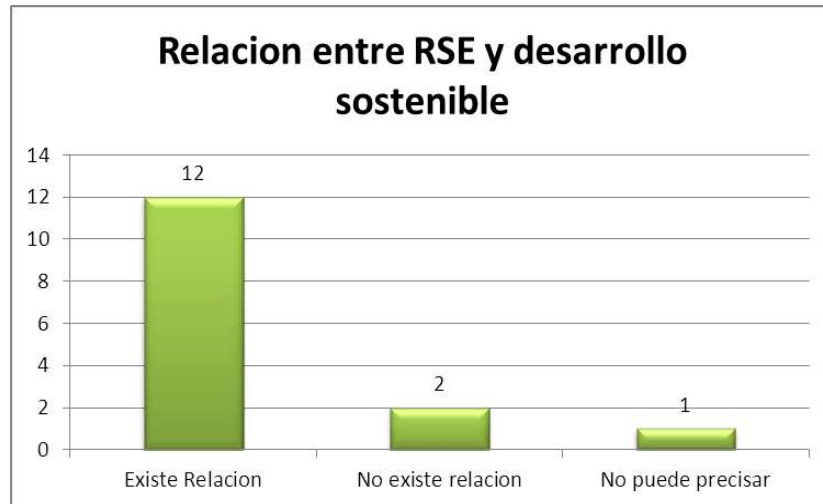
“...A través de las prácticas eficaces de RSE las organizaciones alcanzan un equilibrio entre los objetivos económicos, medioambientales y sociales, logrando un desarrollo sostenible...”, (Gerente de Fábrica de pinturas).

Las pymes deben incorporar la sustentabilidad en sus operaciones, relaciones con los trabajadores y la comunidad, para lograr permanecer y crecer en estos tiempos tan competitivos. Trabajar por el desarrollo sostenible implica que deben avanzar simultáneamente en cinco dimensiones importantes: económica, humana, ambiental, institucional y tecnológica.

Las características de este proceso serán diferentes dependiendo de cada empresa y de la forma que cada una transite este proceso integral.

Se plantea como un gran desafío la percepción de La RSE como una estrategia de gestión, que se focalice en la creación de valor y en la incorporación de la mirada de la sustentabilidad como “el paradigma de negocios”.

Por lo tanto la administración de cualquier organización debe estar consciente que tiene una responsabilidad social y que no solamente debe lograr que la organización sea competitiva en términos económicos sino que debe cumplir satisfactoriamente con objetivos económicos y sociales tanto externos como internos.



### 5) La RSE y el prestigio de la empresa en la sociedad.

La Reputación Corporativa es vista como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Gestionar la reputación implica gestionar “la realidad” de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés.

El prestigio que la empresa tiene frente a la sociedad constituye una síntesis de los factores de éxito de una compañía. La reputación de la misma estará dada por el conjunto de percepciones que tienen sobre las empresas los distintos grupos de interés (tanto internos como externos) con los que se relaciona.

Todas las pymes entrevistadas tienen bien presente que cada vez es más frecuente que la imagen de las empresas se relacione con los aspectos éticos y sociales de sus actuaciones y no sólo con sus resultados financieros. Por ello, la reputación de cada una es un capital enormemente valioso, sabiendo que no será fruto de una campaña de comunicación sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo del tiempo.

“... Me parece que aumenta la relación de la empresa con la sociedad, logrando una fidelidad del cliente que de última es lo que busca toda empresa...”, (Gerente de Fábrica de Aceites de Soja).

“...Trabajamos para que la empresa sea percibida con una buena imagen...”, (Gerente de Fábrica de muebles de caño).

“...Claro que la aplicación de RSE aumenta el prestigio de la empresa frente a la sociedad...”, (Gerente de Empresa de Aditivos para la Industria Láctea).

“Es sin dudas muy alta la imagen de las empresas que son responsables socialmente...”, (Gerente de Fábrica de Pinturas)

“...Y de alguna manera es como que le devuelve a la sociedad parte de las utilidades generadas en la empresa, es una forma de cerrar un circuito que beneficia a todos los integrantes de una organización...”, (Gerente de Empresa de Ovoproductos).

Como se desprende de las entrevistas, existe una mirada un poco más compleja sobre el rol de la empresa en la sociedad. La profesionalización en RSE redundará en la reputación de la compañía y, por lo tanto, en su prestigio. Se ha avanzado en la noción de que las empresas como miembros de una comunidad, deben comportarse como “buenos ciudadanos corporativos”, ajustados a la ética y respeto por las personas y el medio ambiente. Se tiene bien presente que su función no es únicamente económica, sino una función social y ambiental.



## 6) RSE y la competitividad de la empresa

Frente a la pregunta efectuada acerca de la RSE y su influencia con la competitividad de la empresa, hay coincidencia en que las empresas de gran tamaño son las que están asociadas a este concepto. Ante épocas de crisis, las Pymes tienen como primer objetivo su supervivencia. Si bien tienen presente que existe una relación causa efecto entre RSE y productividad, creación de valor y, en última instancia, cuenta de resultados. Las grandes empresas poseen la capacidad de enfrentar los cambios que se van dando para ir cumpliendo con las reglas del juego competitivo, socialmente



responsables son más productivas, incrementan su valor y se hacen así más capaces de competir en el mercado global.

“...La RSE y la competitividad están relacionadas. La RSE es una herramienta más para los objetivos de la organización...”, (Gerente de Fabrica de Aberturas de Aluminio).

“.. Es una de las formas que tienen las grandes empresas de diferenciarse en un mercado tan competitivo...”, (Gerente de Arenera).

“...Nosotros gracias que subsistimos, dado nuestro tamaño es muy difícil también pensar en competitividad...”, (Gerente de Fábrica de Perfiles Plásticos).

“...Trabajamos a nivel local, ojala pudiéramos ingresar en los grandes mercados y pasar a ser altamente competitivos...”, (Gerente de Dulces):

## **7) ¿Quiénes deben participar de la decisión de aplicar iniciativas de RSE?**

En las pymes, este tipo de decisiones, se encuentran centralizadas en el dueño-gerente, quien es el responsable de definir todas las actividades concernientes de RSE que crea oportuno.

“...Los que deben participar en la decisión de aplicar iniciativas de RSE son ante que nada los directivos de las empresas, luego las asociaciones, los gobiernos y por último los consumidores a medida que se vayan enterando de que es la RSE, ya que es algo bastante nuevo...”, (Gerente de Arenera).

“...El directorio y el mando gerencial productivo de la empresa...”, (Gerente de Fábrica de Muebles de caño):

“...El gerente general es el responsable de la empresa, es él quien debe decidir qué acciones cree necesario llevar adelante...”, (Gerente de Fábrica de Productos Alimenticios en Polvo).

“... Como toda decisión importante, el gerente es el responsable de llevarlas a cabo y compartirlas con el resto de la organización...”, (Gerente de Fábrica de Pinturas).

**8) ¿La RSE, estrategia solo para las grandes empresas o también puede constituir un instrumento para las pymes?**

El escenario de lo que hoy consideramos RSE se encuentra dominado por las empresas de gran tamaño, líderes del mercado y con presencia transnacional.

Sin embargo, un gran número de organizaciones están redoblando sus esfuerzos para tratar de difundir las posibilidades de la RSE en las empresas pequeñas y medianas.

Dado el carácter voluntario de la RSE, son las mismas empresas las que por su propia decisión deben asumir la responsabilidad de contribuir al desarrollo sustentable, yendo más allá de lo que los marcos legales les exigen.

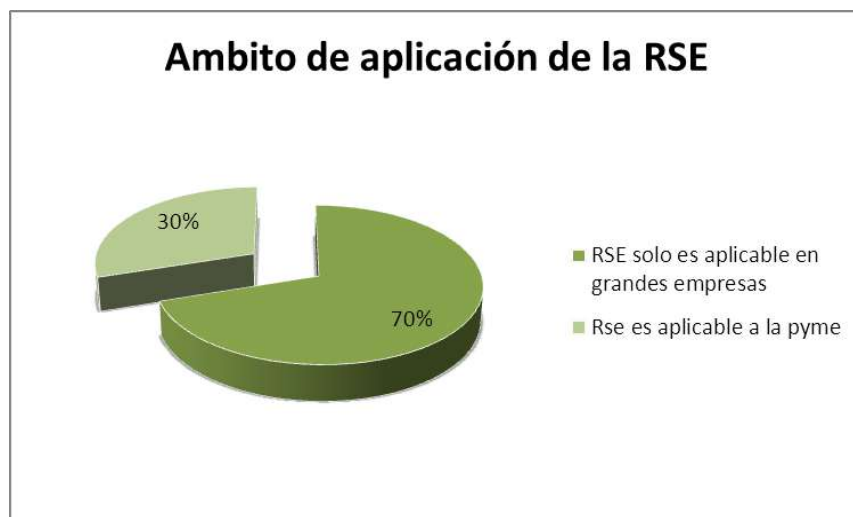
“...En Argentina nos falta mucho camino por recorrer, por ahora las grandes empresas son las que implementan RSE en sus estrategias...”, (Gerente de Fábrica de Aluminio).

“...Todavía las pequeñas y medianas empresas tenemos que trabajar mucho con nuestra gente, para lograr pensar en RSE estratégicamente nos falta mucho camino por recorrer...”, (Gerente de Fábrica de Productos de Aloe Vera).

“...Si bien puede tomarse a la RSE como un instrumento útil como mecanismo de diferenciación, sólo las grandes empresas la tienen en cuenta en su estrategia de planificación...”, (Gerente de Aserradero).

Muchas pymes están haciendo bastante para mejorar las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades, pero estos esfuerzos, están lejos de ser todo lo productivo que podría. Están muy lejos de apreciar a la RSE como una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

Si bien hay una clara conciencia que la RSE no adopta características particulares tratándose de pymes, y que existe un argumento moral donde las empresas tienen el deber de ser “buenas ciudadanas” y de “hacer lo correcto”, las pymes Industriales Santafesinas están muy lejos de aplicarla formalmente.



## 9) RSE en las pymes industriales de Santa Fe Capital

Cabe destacar que de todas las pymes entrevistadas, ninguna de ellas mencionó que su propia empresa aplica RSE formalmente y que no tienen presente que pequeña y mediana empresa industrial la aplica en la ciudad de Santa Fe.

El concepto de RSE no está muy difundido en estas industrias. Sí lo está, en cambio, entre las grandes. Casos concretos son la propia CCU, PB Leiner, Nestlé - Purina (Santo Tomé) o el caso de Tersuave que, pese a operar desde Córdoba, tiene acciones en Santa Fe.

El concepto RSE sigue siendo confuso, quienes en general lo relacionan con donaciones (escuelas, cooperadoras, centros asistenciales, etc.), o con un atisbo muy elemental de preocupación medioambiental, como puede ser plantar árboles o parquear zonas aledañas a las plantas fabriles.

Estas acciones, sin poner en duda la real sinceridad de quienes las realizan, en su concepción más elemental están asociadas a la idea de beneficencia (que realza al benefactor frente a la comunidad), o como un trabajo de marketing, en los casos más elaborados. Cuando se les plantea el tema a una Pyme, la reacción más habitual es preguntar ¿Yo qué gano con eso? La pregunta parece mezquina, pero debe considerarse que algunas de las pequeñas y medianas empresas ni siquiera cuentan con departamentos administrativos propios, por lo que pensar en gestionar políticas de RSE está lejos de su realidad.

Esta carencia de información y formación sobre RSE fue detectada por algunas organizaciones intermedias como la Bolsa de Comercio de Santa Fe y la Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe. Ambas organizaciones están desarrollando en 2011 planes de difusión y formación, tratando de involucrar a empresas que no forzosamente estén asociadas a esas organizaciones intermedias.

De lo anterior surge que recién ahora comienzan a difundirse con alguna continuidad los conceptos de RSE en la región capital.

Resulta ser una muy buena propuesta para que las empresas (de todos los rubros) reciban capacitación con el objetivo de adquirir conocimientos sobre metodologías de RSE, a fin de preparar a su propio personal (alta gerencia o mandos medios) para gestionar políticas sustentables en sus compañías. Al respecto, el presidente de la BCSF, Eduardo González Kees, ha expresado:

“...Creemos que el actual es un momento oportuno para difundir en nuestra región, particularmente entre las Pymes, los conceptos y herramientas de RSE, que comienzan a ser un requerimiento imprescindible de la gestión empresarial. Hace algunos años fue necesario implementar políticas de calidad total, que en ese entonces eran una novedad. Hoy para muchas empresas la RSE es algo nuevo, incluso confuso, pero deben prepararse para lo que será una exigencia en algún tiempo más...”

El sector empresario debe comenzar a comprender que cuando se menciona la RSE, en realidad se está hablando de sustentabilidad, no sólo de las condiciones ambientales o sociales, sino también de las mismas empresas. Se trata de asegurar el futuro de las organizaciones ante una realidad que se globaliza.

Es fundamental que las pymes Santafesinas que quieran crecer en este mercado tan competente, dediquen tiempo para comenzar a prepararse desde ahora, antes que la RSE sea una obligación generalizada para sostenerse en el mundo de los negocios.

Otro dato interesante que surge en la Capital Santafesina, es que las grandes empresas comienzan a exigirles a sus proveedores que cumplan con ciertas políticas de RSE. Es lo que se llama seguimiento de la RSE en la cadena de valor. Hay dos casos (hablando de industrias), que es el de PB Leiner (radicada en el Parque Industrial de Sauce Viejo), y el de CCU, pero en este caso orientada hacia el área de

comercialización, con sus programas de consumo responsable de alcohol y la no venta de alcohol a menores.

Como dato relevante es que PB Leiner, se somete anualmente a una auditoría internacional que la califica, o no, por sus programas de RSE. PB Leiner exporta cerca del 90 por ciento de su producción. Si la empresa no califica, directamente no le compran.

Esto llevará que de a poco, se les exija a todas las pymes proveedoras de estas grandes corporaciones, cumplir con determinadas políticas de RSE para poder operar con ellas.

### **Análisis de la situación actual de la RSE en las pymes de Santa Fe capital:**

Como hemos mencionado, ninguna de las pymes industriales entrevistadas incorpora a su planificación estratégica la RSE. Cada una de ellas tienen dentro de su estructura y aplican sin saberlo programas de RSE en sus actividades, llevando a cabo prácticas social y ecológicamente responsables sin estar familiarizadas con el concepto.

Hoy por hoy, las actividades de RSE en las pymes son todavía en su mayoría ocasionales y no forman parte de su estrategia empresarial: lo realizan cuando surge una ocasión concreta y cuando disponen de recursos para ello.

Así, las *actividades de RSE son consideradas todavía por un gran número de pymes* como un gasto sin contrapartida y no como una inversión que les proporcione beneficios actuales y futuros.

Como ya se comentó, la RSE *no consiste sólo en el cumplimiento de la ley*. Por supuesto, hay que cumplir la ley, pero la responsabilidad social va más lejos. Todas las empresas tienen muchas responsabilidades que no están contempladas en la ley. Todas aquellas “obligaciones” que suelen formar parte del “contrato de trabajo implícito”, es decir de aquello que cabe esperar razonablemente de las empresas de un sector y de una localización, por supuesto que forman parte de la responsabilidad social.

## **Conclusiones**

La responsabilidad social no es sólo filantropía, acción social o beneficencia. No consiste en dar dinero para ese tipo de actividades, o en dedicar tiempo de los directivos a las mismas. Por ello una empresa puede ser muy responsable sin llevar a cabo acción social, y otra puede ser muy poco responsable aunque dé mucho dinero para obras de beneficencia, sobre todo si lo utiliza como excusa para incumplir sus deberes laborales o medioambientales.

La responsabilidad social no tiene por qué consistir en un conjunto de prácticas sistematizadas y formalizadas, demostrables y públicas. Las empresas grandes suelen tener un departamento o un director de responsabilidad social corporativa, encargado de elaborar un sistema de gestión social, ético y medioambiental, que se traduce en unos objetivos comprometidos y anunciados, un plan estratégico, unos sistemas de control y verificación públicos y unos procedimientos de información exterior e interior. Esto puede ser muy bueno en ese tipo de organizaciones de gran tamaño y complejidad. Pero no es necesario que sea así, sobre todo en las empresas pequeñas y medianas, que a menudo no tienen la dimensión necesaria, ni los medios económicos y humanos necesarios para llevar a cabo esos proyectos.

Esto nos lleva a otra conclusión importante: *los planteamientos de responsabilidad social deben ser siempre asequibles, posibles, animantes; puede y deben ser exigentes, pero nunca deben constituir una carga.*

Entonces, *cada empresa debe diseñar y poner en práctica a su manera sus propias políticas, planes y acciones de responsabilidad social.* Existen manuales, sistemas recomendados e instrucciones útiles, diseñadas para que las empresas (cualquiera sea su tamaño), tenga las herramientas para poder familiarizarse de a poco con la RSE.

Dentro de los aspectos importantes encontrados en las pymes encuestadas en relación con la falta de aplicación de la RSE en la planificación estratégica podemos mencionar:

- 1) Lo que caracteriza a estas empresas pequeñas o medianas, es que están sujeta a restricciones importantes en los recursos que disponen: recursos financieros (insuficiencia de capital, dificultades para el acceso al crédito), recursos humanos

(número y calidad de los directivos y empleados) y, a menudo también, de tiempo para dirigir la empresa.

Es decir, suelen faltar “márgenes de maniobra”, en varias dimensiones. De ahí la resistencia de tomar en consideración la dimensión de responsabilidad social, faltándoles fundamentalmente una idea clara de qué consiste esa responsabilidad.

2) La falta de recursos financieros implica, a menudo, una *aversión al riesgo elevada*, que hace a estas empresas temerosas ante innovaciones que puedan suponer costos a corto plazo, aunque tengan rendimientos potenciales elevados a largo plazo, como ocurre con muchas de las iniciativas de responsabilidad social.

3) *Carecen de estructuras formales desarrolladas y de personal especializado*. Sus directivos deben atender a actividades muy diversas, con una patente falta de tiempo, sobre todo para pensar en el futuro y anticiparse a los acontecimientos. En este tipo de empresas, no les resulta fácil delegar, dando como resultado a sus directivos *muy enfocados en el día a día*, de modo que el crecimiento y la innovación queden descartados de su horizonte.

Entonces la falta de medios financieros, de equipo humano, de tiempo, y la aversión al riesgo dificultan también la comprensión y la asunción de responsabilidades sociales.

4) *Estas pymes no sienten una presión fuerte por la maximización del beneficio a corto plazo, quizá por no estar presentes en los mercados financieros.*

*Esto significa que suelen dar prioridad a otros objetivos, compatibles con la responsabilidad social: pueden contentarse con obtener una remuneración suficiente (por trabajo y capital) para el propietario y su familia, pueden intentar crear empleo o cumplir una función económica y social en la comunidad, o tratar de recibir un reconocimiento público por la labor que llevan a cabo. O simplemente, “tratan de hacer las cosas bien”.*

5) *Como punto a favor es que los valores éticos, sociales y medioambientales del propietario-directivo, ocupan un lugar importante en la definición de la misión y de la estrategia de estas empresas, probablemente más que en las empresas grandes. Esto puede facilitar la introducción de criterios de responsabilidad social a su planificación estratégica.*

- 6) *Lo que les preocupa a las pymes es, sobre todo, la supervivencia de la organización: poder cumplir sus obligaciones y pagar sus deudas, retener a sus clientes y obtener una remuneración suficiente para continuar en el negocio. Esto genera una presión muy fuerte sobre la gestión diaria, relegando las preocupaciones éticas, sociales y medioambientales a un lugar remoto, especialmente en situaciones de recesión económica o crisis financiera.*
- 7) A pesar de su escasez de medios (conocimientos, financiación, personas y tiempo), tienen muy buenas posibilidades a la hora de hacer frente a cambios en su entorno o de aprovechar oportunidades que se presentan, porque su estrategia se basa en variables como la calidad y el servicio, más que en los precios bajos; o porque tienen una mayor flexibilidad a la hora de atender las necesidades de sus clientes. También por la importancia que pueden conceder a las relaciones personales, tanto dentro como fuera de la organización.
- 8) Precisamente porque son pequeñas y no pueden crear estructuras formales desarrolladas, se basan en las relaciones personales más que las grandes. Los stakeholders más importantes son los empleados –lo que no quiere decir que siempre estén adecuadamente protegidos, o que no se recurra con demasiada frecuencia a actitudes paternalistas o autoritarias.
- 9) Estas empresas incurren menos en comportamientos burocráticos, aunque las rutinas pueden estar muy arraigadas. El estilo de dirección suele ser informal, intuitivo y personalizado – de ahí la importancia de los valores personales del directivo - propietario. La alta dirección imprime una dimensión ética y social más clara, si se lo proponen.
- 10) *Los sistemas formales de control no suelen estar muy desarrollados en estas empresas, porque la monitorización personal y directa es la que se utiliza.*
- 11) Las pymes industriales que *actúan dentro de una cadena de suministro específica suelen experimentar presiones definidas*, en temas principalmente laborales y medioambientales, como la trazabilidad de sus productos, el respeto a los derechos humanos, el cumplimiento de sus deberes medioambientales, etc., exigidos por las empresas grandes.



- 12) La reputación ante sus clientes adquiere una gran importancia, en función de la naturaleza del mercado, de la historia y arraigo de la organización.
- 13) El reconocimiento que poseen frente a la comunidad local, ya sea por la relevancia de las relaciones con los empleados, por la historia de la empresa, (sobre todo si es familiar), por la naturaleza de su producto y de su competencia, etc.
- 14) Por lo dicho en los apartados anteriores, estas pymes desarrollan con sus stakeholders unas relaciones a plazo más largo, más sostenibles que las de las empresas grandes.
- 15) La transparencia de la gestión y resultados de estas empresas es muy reducida, tanto en el ámbito interno como en el externo. Así también es en lo que hace referencia a su responsabilidad social.

Dado las características descritas de las pymes analizadas, no resulta fácil la introducción y desarrollo de una cultura de responsabilidad social, pero tampoco tiene por qué ser más difícil que en las organizaciones de gran tamaño.

Tienen sus ventajas y también sus desventajas, pero les está claro que cumplir con la ley no es suficiente.

La ley es siempre de carácter general, no contempla todos los problemas y no tiene en cuenta las circunstancias concretas, como debe hacer un directivo responsable.

Una empresa responsable debe estar un paso adelante de los problemas.

Para muchas de estas empresas, en los mercados actuales tan competitivos, con escasez de recursos financieros, humanos y de tiempo, la tarea de cada día les resulta bastante complicada. Por eso, es muy importante que busquen ir más allá del estricto cumplimiento de la ley animándose, y tratando de entender qué es lo que pueden hacer, y, eso sí, procurar hacerlo.

Deben lograr que los directivos se pongan a pensar en términos de sus responsabilidades, con una mente abierta y un espíritu generoso, *para lograr como objetivo principal dar un vuelco al negocio y convertir lo que parecen cargas, limitaciones y dificultades en fortalezas y potencialidades.*

*Y el famoso y tan repetido comentario escuchado, "...La responsabilidad social, tal como la conocemos ahora, está pensada para las empresas grandes..." puede ser*

cierta si las preocupaciones pasan por conseguir resultados a corto plazo y no buscar cambiar la cultura y la manera de dirigir de las empresas.

Aquellas pymes que se tomen en serio sus responsabilidades ante sus empleados y directivos, clientes, proveedores, comunidad local, medio ambiente y sociedad en general, estarán iniciando un cambio en su estrategia y en su planteamiento de negocio, estará convirtiendo lo que parecen restricciones externas en fortalezas, estará creando una cultura nueva y estará potenciando sus capacidades distintivas.

De allí la gran importancia de incorporar en la planificación estratégica a la RSE por parte de la dirección de la empresa: lograr una mejor manera de dirigir, la única manera de dirigir bien. Un directivo que se tome en serio la responsabilidad social de su organización estará teniendo en cuenta una amplia gama de consecuencias de sus acciones, sobre la empresa, sobre los demás y sobre sí mismo. Estará en condiciones de prever resultados que se escaparán a otros directivos ya que anticipará riesgos y oportunidades que de otro modo no vería.

A pesar de todas las dificultades que se encuentran actualmente las pymes, en todo caso, una empresa responsable deberá tener, al menos sobre el papel, una gran ventaja motivacional: tratará siempre de hacer lo mejor.

### **¿Qué están haciendo actualmente las pymes Santafesinas en materia de RSE?**

Las pymes de Santa Fe capital, a pesar de no incluir en su planificación estratégica a la RSE, están llevando a cabo numerosas acciones de responsabilidad social, con resultados satisfactorios en la ciudad.

Algunas de las medidas anunciadas por ellas y que se llevan adelante son:

#### **Para los empleados**

- ✓ Buscan Mejorar la calidad de vida de los trabajadores poniendo a su disposición
- ✓ Un ambiente de trabajo higiénico y seguro
- ✓ Trazan directivas para garantizar su salud y seguridad
- ✓ Los empleados reciben capacitación continua
- ✓ Se busca dar oportunidades para que logren conciliar la vida laboral y familiar
- ✓ Sistemas de evaluación y compensación por buen desempeño que no necesariamente son económicos.

### **Para la protección del medio ambiente**

- ✓ Analizan en profundidad la influencia que la empresa ejerce sobre el medio ambiente reduciendo los pasivos ambientales
- ✓ Buscan constantemente posibilidades efectivas para el ahorro de agua y energía
- ✓ Adoptan mecanismos de minimización de residuos sólidos, líquidos y gaseosos
- ✓ Consideran los riesgos de la producción (especialmente en el sector químico)

### **Para la Comunidad**

- ✓ Toman en cuenta la influencia que la empresa ejerce en su comunidad.
- ✓ Buscan tener una constante disposición al diálogo, para ser un “mejor vecino”
- ✓ Mejorar la infraestructura local de modo a no molestar al vecindario

### **Principales características de estas acciones:**

- ✓ En su mayoría son actividades de escala reducida, en proporción al tamaño de la empresa.
- ✓ No suelen llamarlas “actividades de responsabilidad social”, ni utilizan el lenguaje habitual en esos casos ya que practican una responsabilidad social “silenciosa”.
- ✓ No utilizan el calificativo “corporativa” de la responsabilidad social, que suelen atribuir a las empresas de gran tamaño.
- ✓ Muchas tienen problemas para identificar los temas incluidos en su responsabilidad social, probablemente por dificultades cognitivas y barreras del entorno. Y cuando lo hacen, suele ser de manera fragmentada e informal.
- ✓ Suelen centrarse en los temas más sensibles para los stakeholders internos y externos más próximos: seguridad, bienestar y buen trato de sus empleados, cumplimiento de los contratos con los clientes, acciones de “buen ciudadano” en la ciudad Santafesina que está situada la planta.
- ✓ Predominan las acciones de responsabilidad social interna (empleados, clientes) sobre la externa (comunidad, medio ambiente).
- ✓ Su enfoque de la responsabilidad social está muy condicionado a la disponibilidad de recursos, principalmente financieros, humanos y de tiempo, lo que suele significar que limitan sus actuaciones a las que tienen rendimiento a corto plazo.

- ✓ La rentabilidad de la empresa es un requisito importante, tanto para asegurar la prosperidad del propietario y de su familia como para crear y mantener empleo (asegurar la prosperidad de sus trabajadores) y disponer de recursos para hacer frente a situaciones difíciles (supervivencia) y para crecer (también una condición de supervivencia, a menudo).
- ✓ Esto significa que la responsabilidad que podemos llamar económica forma parte importante de la concepción que estas empresas tienen de su responsabilidad ante la sociedad y ante sus stakeholders.
- ✓ Para algunas de las pymes, el cumplimiento de la ley es una exigencia a veces difícil de cumplir, por lo que suele incluirse como una parte importante de sus responsabilidades, tanto por los riesgos derivados de su incumplimiento como por el deseo de ser consideradas como “buenas ciudadanas”.
- ✓ Es característico de estas pymes que no suelen alardear de sus acciones de responsabilidad social y no suelen tener un departamento de relaciones públicas encargado de difundir esa tarea.

Por supuesto que todas las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por estas empresas generan beneficios.

**Dentro de las consecuencias positivas se puede mencionar las siguientes:**

- ✓ Logran reducir los riesgos laborales, medioambientales, de litigios y sanciones, se crea una buena imagen ante los clientes, proveedores y la sociedad, traduciéndose en una mayor lealtad y muchas otras ventajas considerables.
- ✓ Para las pymes que están dentro de la cadena de suministro de las empresas grandes, la observancia de las buenas prácticas impuestas por éstas termina siendo una condición de supervivencia, e incluso una ventaja competitiva importante para aquellas.
- ✓ Contribuyen a atraer, fidelizar y motivar a los empleados y directivos, creando un clima de confianza y transparencia en las relaciones laborales.
- ✓ También permiten la instauración en la empresa de buenas prácticas como, por ejemplo, una cadena de suministro sin problemas laborales o medioambientales; reduciendo los accidentes laborales y el ausentismo, etc.
- ✓ Se alcanzan ventas mayores o más estables, ya que una diferenciación del producto permite cobrar precios más altos; o lograr menores costos laborales,

obteniendo un mayor aprovechamiento de las primeras materias y la energía, en menores costos operativos, que se materializan en menores costes financieros.

Y todo ello hace que se alcancen mayores beneficios logrando compensar los posibles mayores costos derivados de las políticas de responsabilidad social llevada a cabo.

En todos los casos es oportuno que la empresa realice un análisis costo-beneficio y decida si hace frente a esa responsabilidad social o no.

Patrocinar el equipo de fútbol de su pueblo, o la construcción de una escuela en su ciudad, puede ser una excelente acción social, pero si la empresa está en pérdidas obvio que es aconsejable que no lo haga. Pero en cambio, respetar la dignidad de los empleados y de los clientes es una obligación, independientemente de cual sea su costo económico.

Por eso, es importante que todas las Pymes analicen las ventajas posibles de implementar dentro de la estrategia empresarial, una política de responsabilidad social que, por supuesto, sea la más adecuada para cada una de ellas.

De este modo, encontrarán a su alcance, con una muy buena herramienta de gestión que les servirá para tomar las decisiones que crean más conveniente en el rumbo de su empresa, para alcanzar todos los objetivos propuestos.

Al comparar a las grandes empresas y/o multinacionales con estas Pymes se encuentran ventajas y desventajas que deberían ser tomadas en cuenta a la hora de incluir a la RSE en la planificación a nivel estratégico empresarial:

- ✓ Uno de los grandes problemas con los que se encuentran las Pymes de la ciudad de Santa Fe capital, es que no poseen información necesaria sobre el tema. Ellas precisan no solo de ella sino también reforzarla con amplia capacitación que se adecue a sus propias realidades.
- ✓ Relacionado a los recursos limitados que ellas poseen, se halla la escasa capacidad técnica de sus recursos humanos y la falta de conciencia sobre planificación y prevención de la misma.
- ✓ Los beneficios de la RSE se manifiestan a largo plazo, se requiere entonces de bastante tiempo para demostrar el éxito de las medidas adoptadas.

Sin duda alguna, las Pymes Santafesinas se encuentran en serias dificultades para introducir la RSE en su gestión, demostrando que todavía existe un largo camino por recorrer. Estando en manos de todos, gobierno, empresas y sociedad comprender que sólo mediante alianzas y trabajo en conjunto podrán hacerse posibles mejores condiciones de vida sostenible.

Lo que también se ha observado en la ciudad de Santa Fe, son las medidas que las empresas grandes están implementando para apoyar a las Pymes y la RSE. Al respecto, la secretaria de la Gerencia General de la empresa PB Leiner Argentina, ha expresado:

“...Cuando se habla de la responsabilidad social de una empresa, ésta ya no se limita únicamente a las acciones y/o actividades propias. Es decir, las empresas, deben asumir cierto grado de responsabilidad por el comportamiento de sus proveedores y/o distribuidores. Es así que una empresa que pretende ser reconocida en cuanto a su RSE puede ser muy vulnerable si uno de sus proveedores tiene un comportamiento irresponsable...”

Al ser las Pymes muy importantes para la calidad de los productos de empresas grandes, existe un interés muy grande en mejorar la implementación de estructuras de RSE en Pymes que son sus proveedores.

### **Desafíos para las Pymes Santafesinas:**

La RSE se refiere a una gestión integral que efectúa una organización, y que apunta a una triple generación de valor, con toda la gente con la que se relaciona: los externos a la pyme (consumidores/clientes, proveedores, comunidad, Gobierno y sociedad), como también los factores internos: empleados, medio ambiente, prácticas y valores que difunde.

El gran desafío es que las pymes Santafesinas internalicen este concepto de responsabilidad social y lo empleen en su gestión y en sus procesos, entendiendo que es un camino gradual de largo plazo, y que no deben perder de vista que debe ser integral en toda la empresa, para mejorar la calidad y las relaciones con todos los sectores.

El sector empresario analizado tendrá que incrementar el compromiso adoptando las actitudes correctivas que sean necesarias para ir logrando altos estándares en gestión de RSE. Para ello, la alta dirección tendrá la gran tarea de familiarizarse aún más con el término RSE, con el fin de incorporarla en su planificación estratégica, logrando de esta manera una mejor forma de dirigir para alcanzar los objetivos propuestos. La RSE empieza por casa: con los empleados y la propia gente de la empresa.

**Algunas de las acciones que las pymes pueden efectuar internamente:**

- ✓ Generar actividades de capacitación para que los trabajadores mejoren su nivel de empleabilidad (que la formación les sirva como personas y para sus carreras profesionales), y a su vez optimicen su desempeño en la empresa.
- ✓ Actividades para empleados y su núcleo familiar (escuela, área de deporte etc.).
- ✓ Actividades recreativas lúdicas y de intervención social con la comunidad.
- ✓ Cuidados de salud, higiene y seguridad en el trabajo, como de su entorno familiar.  
-Programas de equidad de género en puestos directivos, para igualar al hombre y la mujer.
- ✓ Inclusión en la empresa de personas de todo tipo: con discapacidades, mayores de 55 años, grupos sociales marginados de bajos recursos.
- ✓ En el caso de los proveedores, se puede ayudar a mejorar la cadena de valor, trabajar en conjunto y apoyarlos con profesionales, equipamiento y préstamos de dinero para que renueven tecnología, incrementen la producción, sean más eficientes y optimicen la calidad.

Generar un ámbito de RSE las va a ayudar a retener los mejores talentos. La gente quiere trabajar con empresas comprometidas y con valores en los que coincidan, y en un muy buen espacio laboral. Así es muy probable que sus empleados elijan quedarse por muchos años en la empresa, y no buscar a los pocos meses nuevos rumbos en pos de un mejor salario.

El primer paso para incorporar acciones de RSE es que las pymes Santafesinas se hagan un **autodiagnóstico**, para evaluar cómo están paradas en todos los aspectos y saber dónde empezar a mejorar.

Para que la implementación de RSE tenga éxito, las Pymes deben adoptarla como modelo de gestión, siendo una respuesta estratégica ante los cambios en el entorno global haciéndola parte fundamental de su filosofía y su estrategia corporativa.

Para generar una estrategia de RSE deben considerar todos los elementos involucrados (personal, social, ambiental y económica) y las interrelaciones en tiempo y espacio, a fin de determinar el foco de escenarios en que la empresa genera mayor valor, capitalización de mercado y rentabilidad social en el tiempo, que dará como resultado un abanico de opciones para la toma de decisiones, lo que requiere adicionalmente, una adecuada dosis de convicción directiva para lograr el éxito. Una vez definida la línea estratégica, las distintas acciones deben optimizar los objetivos definidos, teniendo presente que ella sea parte de la “matriz integrada de comportamiento”, es decir, que todos los integrantes de la empresa deben conocer y trabajar en función de ella.

Es fundamental que las personas que dirigen la organización, sean los primeros en replantearse su orden de prioridades, teniendo al ser humano y la cuestión social como eje para adoptar “honestamente” la responsabilidad social empresaria.

Dado que la RSE es voluntaria, queda al criterio de cada empresario establecer el grado de implementación de este accionar de acuerdo a la viabilidad del balance económico/social de su empresa.

### **Deben tener bien presente las siete directrices de la Responsabilidad Social Empresarial:**

*1ª Adopte valores y trabaje con transparencia.*

*2ª Valore a los empleados y colaboradores.*

*3ª Aporte siempre más al medio ambiente.*

*4ª Involucre a socios y proveedores.*

*5ª Proteja a los clientes y a los consumidores.*

*6ª Promueva a su comunidad.*

*7ª Comprométase con el bien común.*



## **Reflexión final**

Como reflexión final de la presente investigación, se hace hincapié en la importancia de considerar la RSE como parte central de la *gestión* de las organizaciones, y no como acciones aisladas vinculadas a un espacio reducido de la organización.

Toda organización para ser sustentable y sostenible en el tiempo debe ser *vivable*: “no sólo debe ser eficaz sino también vivible, y para ello se deben reconocer y aplicar los valores de libertad, justicia, equidad, transparencia, solidaridad, honestidad, igualdad de oportunidades y respeto por la dignidad del trabajo”<sup>61</sup>

Hablar de la responsabilidad social de las empresas a partir de la *gestión* de las organizaciones, implica hablar de organizaciones *reflexivas*, que deciden operar en el plano de lo legítimo y lo honesto. De este modo, el carácter ético y la responsabilidad deben ser considerados como un rasgo de identidad, una capacidad interna de la organización que cohesiona y moviliza.

El compromiso manifiesto de las Pymes por ser socialmente responsables, debe trascender las creencias y la buena voluntad muchas veces expresada en los códigos de ética para materializarse en factores concretos (calidad de los servicios, la imagen de empresas confiables, la preocupación por los empleados y por los usuarios, etc.).

Resulta entonces imperioso que desarrollen las competencias requeridas para tal fin: las capacidades necesarias para la satisfacción de las necesidades económicas, ambientales y sociales de los diversos grupos de interés.

---

<sup>61</sup> Etkin Jorge. “Capital Social y Valores en la organización sustentable”. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2007. Pág. 384.

## Bibliografía:

- Alonso Vazquez, Marisol. **“Marketing social corporativo”**. Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006/mav](http://www.eumed.net/libros/2006/mav)
- Debeljuh, Patricia. **“Ética empresarial”**. Editorial Cengage Learning. Buenos Aires, 2010.
- Etkin Jorge. **“Capital Social y Valores en la organización sustentable”**. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2007.
- Etkin, Jorge. **“Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensando”**. Editorial Granica. 2005.
- Fernández Beaumont, José. **“Cómo recuperar la confianza en los medios. Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación”**. Revista Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación. N° 79. Abril – Junio 2009. Disponible en: <http://www.telos.es/articulocuaderno.asp?idarticulo=1&rev=79>
- Garriga Elisabet, Melé Domènec. **“Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa”**. Journal of Business Ethics, España, 2003. Disponible en: <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=389&ar=6&idioma=1>
- Gorrochategui, Nora. **“Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial. Período 2000 – 2007”**. Revista de Gestão Social Ambiental. V.2, N° 3. Brasil. 2008. Disponible en: <http://www.gestaosocioambiental.net/>
- Informe: **“Investigación de la gestión de la RSE en la Argentina”**. Disponible en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-09/0014.html>.
- Irigoyen, Horacio A.; Puebla, Francisco,A. **“Pymes su economía y organización”**, Editorial Macchi, Buenos Aires, 2003.
- Kliksberg, Bernardo. **“Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Una agenda para América Latina”**. Revista Telos. <http://www.telos.es/articulocuaderno.asp?idarticulo=5&rev=79>
- Melendo, Tomás. **“Las claves de la eficacia empresarial”**. Editorial Rialp. Madrid, 1990.
- Montuschi, Luisa. **“Ética, economía y negocios. Consideraciones respecto de la responsabilidad social de las empresas”**. CEMA Working Pappers: Serie de Documentos de trabajo. 249, Universidad del CEMA. 2003.
- Nuñez, Georgina. **“La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible. Estrategias políticas para el desarrollo sostenible en**

**América Latina y el Caribe**". CEPAL/Sociedad Alemana de Colaboración. Santiago de Chile. 2003. Disponible en:

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/13894/lcl2004p.pdf>

-Paladino Marcelo. "**Comunicación Empresarial Responsable. Las organizaciones como creadoras de cultura**". Editorial Temas. Buenos Aires. 2006.

-Paladino, Marcelo. "**Emprendedores sociales y empresarios responsables**". Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 2006

-Paladino, Marcelo. "**La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva**". Emecé Editores. Buenos Aires, 2007.

-Peter Paré, J.A.; Longenecker Justin G; William Petty, J. "**Administración de Pymes: grandes oportunidades**", Editorial Thompson Learning, Buenos Aires, 2002.

-Revista Mercado. "La cuestión clave es: ¿funciona la **RSE**?. Noviembre de 2008

-Revista Mercado. "**La empresa, ¿es de los accionistas?**". Noviembre de 2007.

-Schvarstein Leonardo, "**Psicología social de las organizaciones**", Ed. Paidós, Argentina, 1992.

-Schvarstein Leonardo, "**Diseño de organizaciones**", Ed. Paidós, Argentina, 2007

-Schvarstein, Leonardo. "**La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social**" Editorial Paidos. Buenos Aires, 2004.

-Weiss W. Joseph. "**Ética en los negocios**". Editorial Thomson International. Mexico, 2006.

### **Sitios Web consultados:**

- [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
- [www.empresasustentable.com](http://www.empresasustentable.com)
- [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)
- [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.observatorio-RSE.org.es](http://www.observatorio-RSE.org.es)
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar)
- [www.reportesocial.com](http://www.reportesocial.com)
- [www.sancorseguros.com/es](http://www.sancorseguros.com/es)
- [www.un.org](http://www.un.org)
- [www.undp.org.ar](http://www.undp.org.ar)
- [www.uniland.es](http://www.uniland.es)

**ANEXOS**



## **ANEXO I:**

### **Modelo de entrevista**

¿Podría decirme por favor qué entiende Ud. por Responsabilidad Social Empresaria (RSE)? ¿Podría mencionar iniciativas / actividades de RSE que pueda llevar adelante una empresa?

### **En relación a las empresas en general:**

¿Qué beneficio/s le trae a una empresa la RSE?

¿Cuáles son los motivos que llevan a una empresa a desarrollar iniciativas de RSE?

¿Existe relación entre RSE y desarrollo sostenible? ¿Cuál es esa relación?

¿La RSE influye en la relación que una empresa tiene con la sociedad? ¿Por qué?

¿De qué manera?

En su opinión ¿la aplicación de RSE aumenta el poder de la empresa frente a la sociedad? ¿De qué manera se expresa ese poder?

En su opinión ¿la aplicación de RSE aumenta el prestigio de la empresa frente a la sociedad? ¿Por qué? ¿De qué manera?

¿La aplicación de la RSE está relacionada o influye en la competitividad de la empresa? ¿De qué manera?

En su opinión ¿Quién/es debería/n participar de la decisión de aplicar de iniciativas de RSE?

¿Ud. cree que la **RSE** es una estrategia adecuada sólo para las grandes empresas o también puede constituir un instrumento para las PYMES?

¿Cree Ud. que la RSE adopta características particulares si se trata de PYMES? En caso de que así sea ¿Podría mencionar cuáles son esas particularidades?

¿Sabe Ud. si la RSE se aplica en las PYMES industriales de la Ciudad de Santa Fe?

¿En cuáles?

### **Con respecto a la empresa que Ud. integra:**

¿Podría decirme, por favor, si en la empresa de la que forma parte se aplica la RSE?

***(NOTA: En caso de que en la empresa del entrevistado en cuestión no se desarrolle la RSE, se le pregunta si quiere agregar algo más a lo ya dicho y luego finaliza la entrevista)***

*En caso de aplicarse RSE en la empresa del entrevistado en cuestión continuar la entrevista:*

¿Desde cuándo (año) se desarrolla la RSE?

¿De quién fue la iniciativa?

¿Cuáles fueron los motivos por los que se decidió que la empresa desarrolle la RSE?

¿Quiénes participaron de esa decisión?

¿Cuáles son las áreas en las que, en su empresa, se centran las iniciativas para desarrollar la RSE? ¿Por qué en estas áreas?

¿Podría indicarme cuáles son las iniciativas (políticas, prácticas y programas) a partir de las cuáles se desarrolla la RSE?

***(NOTA: Con respecto a las políticas, planes y programas indagar para cada uno fecha de inicio, objetivos, responsables de la aplicación, beneficiarios, etc.)***

A partir del desarrollo de la RSE ¿cambió el vínculo entre su empresa y la sociedad?

¿De qué manera?

¿Cuáles son los beneficios que Ud. considera la aplicación de la RSE le trae o le ha traído a su empresa la RSE?

Por el contrario ¿cree Ud. que hay alguna manera en que el desarrollo de iniciativas de RSE pueda perjudicar a la empresa? ¿De qué manera? ¿Por qué?

¿Cuáles son los grupos que se benefician con las iniciativas adoptadas por su empresa en el marco de la RSE?

Por el contrario, ¿existe algún grupo que Ud. crea se perjudica o se siente perjudicado con las iniciativas que su empresa desarrolla en el marco de la RSE? ¿De qué manera? ¿Por qué?

¿La aplicación de la RSE aumentó el poder de su empresa frente a la sociedad? ¿De qué manera? ¿Por qué?

¿La aplicación de la RSE aumentó el prestigio de su empresa frente a la sociedad? ¿De qué manera? ¿Por qué?

¿La aplicación de la RSE ha legitimado socialmente a su empresa frente a la sociedad? ¿De qué manera? ¿Por qué?

Las actividades de RSE desarrolladas en su empresa son de carácter regular u ocasionales? ¿O ambas? En caso de que sean de ambos tipos, por favor, me podrían indicar cuál son de cada uno.

¿Existen en su empresa actividades de RSE orientadas a los trabajadores? En caso afirmativo, por favor, ¿podría mencionar cuáles son?

¿Existen en su empresa actividades de RSE orientadas a la sociedad? En caso afirmativo, por favor, ¿podría mencionar cuáles son?

¿Existen en su empresa actividades de RSE orientadas al mercado? En caso afirmativo, por favor, ¿podría mencionar cuáles son?

¿Existen en su empresa actividades de RSE orientadas al medioambiente? En caso afirmativo, por favor ¿podría mencionar cuáles son?

¿Desea agregar algo a lo ya expresado?



## **ANEXO II**

### **Variables e indicadores para analizar el concepto y las Características de la RSE como estrategia empresarial**

**Variable 1:** Concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE):

**Indicadores:** 1. Se analizará el concepto de RSE enunciado por el entrevistado con el que se incluye a continuación con el fin de evaluar su mayor o menor acercamiento al aquí adoptado.

“La RSE es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de las empresas para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas”. Baltazar Caravedo

**Variable 2:** Tipo de iniciativas de RSE que pueda llevar adelante una empresa (listado de iniciativas)

**Variable 3:** Tipo de beneficios que puede traer a la empresa la RSE (listado de beneficios)

**Variable 4:** Motivos por los que una empresa desarrolla la RSE (listado de motivos)

**Variable 5:** Relación entre RSE y desarrollo sostenible

**Indicadores:** 5.1. Existencia de relación (si – no)  
5.2. Tipo de relación (caracterización)

**Variable 6:** Influencia de la RSE en la relación empresa – sociedad

**Indicadores:** 6.1. Existencia de la influencia (si – no)  
6.2. Motivos de la influencia (listado de motivos)

**Variable 7:** Impacto de la aplicación de la RSE

**Indicadores:** 7.1. En el poder de una empresa frente a la sociedad  
(aumenta – se mantiene igual – disminuye)  
7.2. En el prestigio de una empresa frente a la sociedad  
(aumenta – se mantiene igual – disminuye)

7.3. En la competitividad de una empresa  
(aumenta – se mantiene igual – disminuye)

**Variable 8:** Responsables de decidir la aplicación de iniciativas de RSE (mencionar quien)

**Variable 9:** Opinión sobre la RSE como estrategia (favorable – desfavorable)

**Variable 10:** Características de la RSE aplicada a las PYMES (listado de características)

**Variable 11:** Conocimiento sobre la aplicación de la RSE en las PYMES localizadas en el Parque Industrial de la Ciudad de Santa Fe (conoce – no conoce)

**Indicadores para evaluar la aplicación de la RSE en cada una de las empresas incluidas en la muestra (en la propia empresa del entrevistado)**

**Variable 12:** Aplicación de la RSE (si – no)

**Variable 13:** Cantidad de años de aplicación de la RSE (en cantidad de años)

**Variable 14:** Responsable de la decisión de aplicar la RSE (mencionar quien)

**Variable 15:** Motivos por los que la empresa decidió aplicar la RSE (listado de motivos)

**Variable 16:** Áreas en que se centra la aplicación de la RSE (listado de áreas)

**Variable 17:** Iniciativas a partir de las cuáles se desarrolla la RSE (listado de iniciativas)

**Variable 18:** Impacto de la aplicación de la RSE en el vínculo entre su empresa y la sociedad

**Variable 19:** Beneficio que trajo o puede traer a SU empresa la aplicación de la RSE (listado de beneficios)

**Variable 20:** Perjuicios que trajo o puede traer a la empresa la aplicación de la RSE (listado de perjuicios)

**Variable 21:** Grupo beneficiados por la aplicación de la RSE (mencionar grupos)

**Variable 22:** Grupos perjudicados por la aplicación de la RSE (listado de grupos)

**Variable 23:** Impacto de la aplicación de la RSE

**Indicadores:** 23.1. En el poder de su empresa frente a la sociedad

(aumenta – se mantiene igual – disminuye)

23.2. En el prestigio de su empresa frente a la sociedad

(aumenta – se mantiene igual – disminuye)

23.3. En la competitividad de su empresa

(aumenta – se mantiene igual – disminuye)

**Variable 24:** Carácter de las actividades de RSE desarrolladas en su empresa

(regular – ocasional)

**Variable 25:** Tipo de actividades de RSE aplicadas en su empresa:

**Indicadores:** 25.1: Orientadas a los trabajadores (listado de actividades)

I 25.2. Orientadas a la sociedad

25.3. Orientadas al mercado

25.4. Orientadas al medioambiente

**ANEXO III**

**Modelo de Matriz de datos empleados**

<b>Empresa</b>	<b>V1</b>	<b>V2</b>	<b>V3</b>	<b>V4</b>	<b>V..</b>	<b>V..</b>	<b>V25</b>
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							