

Universidad FASTA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Contador Público Nacional  
Tesis de grado

La RSE, ¿llegó para quedarse?

Carla Gisele Mendía Alvarez

2015

Protocolo.....	3
Definición de empresa.....	8
Conceptos.....	9
El desarrollo de la RSE .....	14
Congresos y organizaciones .....	26
Evaluación .....	30
Debate .....	35
Normativa.....	43
Estudio de caso.....	52
Conclusiones.....	63
Propuesta.....	68
Bibliografía .....	79

PLAN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD F.A.S.T.A.

1. TITULO DEL TRABAJO

La Responsabilidad Social Empresaria en una empresa de televisión satelital.

2. PROBLEMA

Análisis de la misión y visión de la empresa, y del grado de aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria en la región Buenos Aires (CABA y Provincia).

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

“La Responsabilidad Social Empresaria es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente. Supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentra inserta la empresa.”<sup>1</sup>

Se propone fomentar un desarrollo sustentable, a la par de la realización de las actividades de la operatoria habitual de las empresas. Poner esta idea en acción conlleva un cambio cultural organizacional, una nueva percepción de los valores. Y trasladándolo a las empresas y a la profesión que nos atañe, se percibe que la Responsabilidad Social Empresaria es una temática que está al mismo nivel que lo impositivo, administrativo o contable.

---

<sup>1</sup> Ignacio A. González García, Liliana V. López Mato y Roberto G. Sylvester, “Responsabilidad social empresaria: Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del ‘ciudadano empresa’. Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina”, en: [http://www.ideared.org/doc/RSE\\_una\\_vision\\_integral.pdf](http://www.ideared.org/doc/RSE_una_vision_integral.pdf)

4. OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria en la región Buenos Aires de una empresa de televisión satelital.

Diagnosticar la situación actual y proponer posibles mejoras y/o soluciones de las acciones de RSE llevadas a cabo por la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Establecer la teoría de RSE, en base a diversos autores, revistas especializadas y organizaciones que nuclean a empresas que ejercen la RSE.

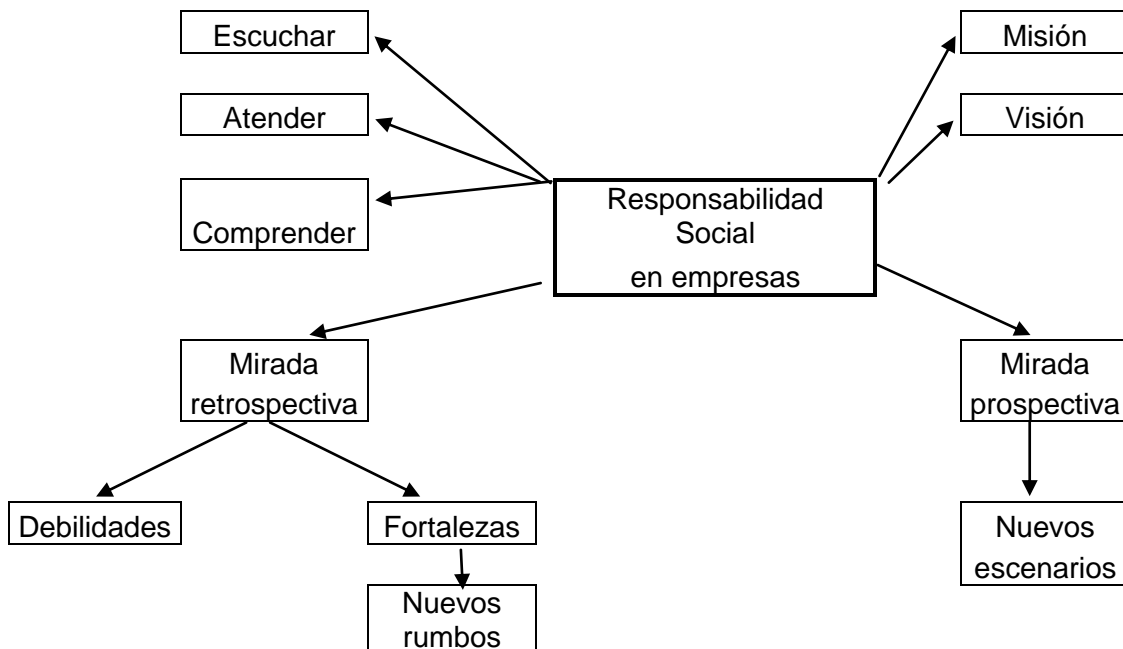
Determinar la ideología de RSE que emplea la empresa.

Analizar cómo es aplicada la RSE en una empresa de televisión satelital.

Realizar un análisis comparativo con empresas del rubro.

Delinear propuestas y/o soluciones a las situaciones diagnosticadas.

5. ÁRBOL DE CONCEPTOS



## 6. METODOLOGÍA

Comenzaremos por conocer la misión y la visión de la empresa. La primera hace referencia al conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización, que se expresa por medio de una declaración en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la organización. En este caso: “Transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio; convirtiendo a NN en la selección favorita del consumidor.” La segunda se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, “Hacer de NN la mejor experiencia de video del mundo.” Para luego proceder a establecer una definición de RSE, y en base a esto, definir cómo se aplica este concepto en la empresa.

El presente será un estudio descriptivo transversal, que tendrá como unidad de análisis al área de Responsabilidad Social de una empresa de televisión satelital.

Seguiremos la teoría de Howard Bowen, quien determinó “la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir adelante líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad”, y de Peter Drucker, quien plantea la posibilidad de convertir la RSE en una oportunidad de negocio, al “escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas de los distintos actores que contribuyen al desarrollo empresarial”.

Realizaremos un análisis de material especializado, junto con un análisis documental del área de RSE de una empresa de televisión satelital, como así, de otras empresas relacionadas, o del rubro. Realizaremos un estudio de caso de una empresa de telecomunicaciones y contaremos con la posibilidad de entrevistar a la encargada del área.

7. CRONOGRAMA

Actividades a realizar	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Descripción de RSE/Delimitación de marco teórico.		
Análisis de documentación de la empresa.		
Realización de diagnóstico.		
Propuesta de mejoras y/o soluciones a las situaciones halladas.		

*“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo, estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”*

*Eric Hoffer.*

*\*escritor y filósofo estadounidense. 1902-1983*

La definición clásica de “empresa” dice que es una unidad económico-social integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado y de la satisfacción de las necesidades de bienes o servicios de los demandantes.<sup>2</sup>

Para lograr esto, los directores deben definir la misión y visión de la misma.

La primera hace referencia al fin, motivo, propósito o razón de existencia de la organización, ya que establece qué se pretende hacer y para quién se lo va a hacer. Mientras que la segunda, marca el camino por el cual se va a transitar para lograr ese fin, es el rumbo para orientar las decisiones estratégicas a largo plazo.

Las empresas que nos atañen en este trabajo son las que componen el rubro de la comunicación y televisión.

Las mismas viven en un constante cambio, por el avance de la tecnología, las variaciones en la cantidad de clientes como así la diversidad de necesidades de los mismos, etc.

Dentro del rubro hemos seleccionado una compañía referente, para poder analizarla, realizar un diagnóstico y plantear posibles mejoras.

Estudiaremos la Responsabilidad Social Empresaria, para luego aplicar el concepto y analizarlo, realizando un estudio de caso.

---

<sup>2</sup> Diccionario de economía, Tercera Edición, Simón Andrade, pag. 257.



Capítulo I  
Conceptualización

Según los autores clásicos, el objetivo de la empresa sólo es la maximización del valor presente del capital propio invertido. Pero la empresa no puede desconocer los grupos de interés o stakeholders con los que se relaciona y sus responsabilidades para con ellos.

Esto significa un cambio de paradigma para satisfacer a corto plazo a sus accionistas y también a los actores sociales. Este reposicionamiento social exige un compromiso de acción a favor de la creación de valor en la sociedad.

La RSE no debe ser impuesta sino que debe verse como un proceso de innovación en el que cada empresa debe encontrar su propia manera de poner en práctica su responsabilidad. La empresa tiene una misión hacia adentro y un compromiso hacia afuera.

Lo primero que debemos hacer al abordar un tema, es definir los puntos clave del mismo, para luego comprender el todo.

El concepto de RSE surge en la década de los '50 con los aportes de Howard Bowen (1953). Este autor planteó la RSE como:

*La obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir adelante líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad.*

En la década de los '60, Davis (1960) determina que “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>3</sup>

En la década de los '70, se destacan tres avances. Se logran definir 3 niveles (consustancial, contractual y contextual) dentro de la RSE: el consustancial como accionistas, inversores, socios y empleados, contractual como proveedores y clientes o contextual como creadores de opinión, administración pública, comunidades locales;

---

<sup>3</sup> Además plantea una aseveración denominada la Ley de Hierro, la cual expresa que “a largo plazo, aquellas instituciones que no ejerzan el poder en concordancia con las expectativas de la sociedad, tienden a perderlo”. Es decir, que si quieren retener su viabilidad y significación como institución social, necesita afrontar adecuadamente los problemas sociales de sus áreas de incumbencia.

se diferencia entre obligación, reacción y responsabilidad social; y se formula la responsabilidad social como una integración de todas las obligaciones.

Ya en 1984, Peter Drucker<sup>4</sup>, planteó la posibilidad de convertir la RSE en una oportunidad de negocio integrada a las necesidades de la sociedad civil a través de la actividad empresarial.

En la década de los '90, se ha considerado a la RSE como un agente de control que ayudaría a solucionar cualquier posible problema causado por la empresa. Por lo tanto, es una responsabilidad social empresarial minimizar los efectos colaterales.

*(...) desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades.*<sup>5</sup>

El desempeño social de la empresa o Corporate Social Performance surgió como un concepto más orientado a la acción. Se refiere a la capacidad, surge de la noción de ciudadanía corporativa o Corporate Citizenship como un término que comprendía varias prácticas que marcan el compromiso responsable de la empresa.

En esta misma década, Donaldson<sup>6</sup> fundamenta la RSE desde la teoría del contrato social. Esta teoría se sustenta en la de la empresa para responder a las demandas de la sociedad.

Según Friedman (1970), es responsabilidad de las empresas respetar las leyes que protegen el interés público. Pero ir más allá, equivaldría a tener “ejecutivos socialmente responsables”.

---

<sup>4</sup> Considerado el padre del management, de la post-modernidad, focaliza en las personas y no en los ejecutivos. No tiene el clásico perfil de economista.

<sup>5</sup> Uno de los primeros intentos por introducir el concepto de sustentabilidad se ve en el informe de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, conocido como Informe Brundtland. World Comition on Enviroment, Our common future, Editorial: Oxford University Press, en: New York, 1987.

<sup>6</sup> La idea contractualista realizada por Donaldson tuvo un gran impacto en la literatura de RSE, ya que ofrecía una estructura teórica de la idea de responsabilidad moral. Sin embargo, su propuesta no tuvo en cuenta las relaciones internas de la empresa, es decir, grupos de interés, ya que se centra en las obligaciones de la empresa hacia el exterior, es decir, la sociedad en su conjunto.

En relación a esto Peter Drucker dice:

*El administrador moderno debe ser un activista político. Cada vez se dará mayor cuenta de que, en estos tiempos turbulentos, en adición al manejo de su empresa, deberá convertirse en el líder e integrador de una sociedad pluralista.*

Según Valdemar de Oliveira Nieto, la responsabilidad social de las empresas es:

*Capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo.<sup>7</sup>*

Marcelo Paladino sugiere lo siguiente:

*(...) plantea de qué manera la empresa -y los hombres de empresa- define y establece su relación con la sociedad (mercado, gobierno, sociedad civil, proveedores, clientes y empleados) en la cual y para la cual trabaja. Dado que una empresa sin personas no es más que un concepto abstracto, la RSE debe entenderse ligada a la responsabilidad personal de los directivos de empresa, ya que sin ellos no existiría ni tendría sentido.<sup>8</sup>*

Otro punto importante a definir es el contexto en el que se aplica la RSE, es decir, los stakeholders. El término surge en 1963 como un neologismo de 'stockholders' (accionista). El primer desarrollo se debe a Edward Freeman.

Debeljuh, en su tesis doctoral, sostiene:

*Que las compañías han de ser dirigidas con el objetivo último de promover de manera equilibrada los intereses de todos aquellos que se verán involucrados por las decisiones tomadas por ella. Se parte de una concepción de la empresa como institución social que configura un proyecto plural en el que toman parte distintos grupos, cada uno de ellos con sus derechos y pretensiones, muy diversas y legítimas y donde no cuentan únicamente los intereses de los accionistas. El*

---

<sup>7</sup> Conferencia del director del Instituto ETHOS en el Encuentro de Endeavor en Argentina, Abril 2002.

<sup>8</sup> Dicho autor, al analizar la RSE, dice que las empresas se tienen que hacer cargo de las múltiples relaciones que tienen con la sociedad, y entender cuáles son aquellas en las que pueden y deben influir.

*objetivo es conseguir un equilibrio entre los stakeholders, de modo que a todos los que apuestan a la empresa les vaya bien, vean colmadas sus expectativas.*<sup>9</sup>

La Responsabilidad Social Empresaria supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la geografía y la comunidad en la que se encuentra inserta la empresa.

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria es un tema ampliamente debatido mundialmente, de importancia creciente, y que provoca, según la lente con que se lo interprete, choque de intereses. La dificultad principal puede residir, precisamente, en cómo acotar, cómo definir y cómo fijar sus límites máximos y mínimos. Muchas veces, cuestiones ideológicas extremas pretenden asignarle a la Responsabilidad Social Empresaria alcances casi insospechados, mientras que, en el otro extremo, la reducen a la mera generación de utilidades.

Pero el alargamiento de la visión empresarial, permite a los entes corporativos, abandonar el cortoplacismo, para pensar en el mediano y el largo plazo. Y es allí, en el futuro mediano, cuando los “gastos” en responsabilidad social se transforman en verdaderas “inversiones”.

Por ello, independientemente de su naturaleza optativa, ser responsable se hace cada vez más imprescindible para asegurar la perdurabilidad de la empresa.

Las armas más importantes de las empresas hoy en día son las acciones y la transparencia con que se realizan. RSE no es sinónimo de solidaridad, caridad, marketing, ni greenwashing.

Lo más importante son los motivos por los cuáles las empresas deciden involucrarse y aquello que terminan aprendiendo en sí, y no tanto las acciones que llevan a cabo.

---

<sup>9</sup> Debeljuh Patricia, *La conquista de las virtudes en la empresa*, TEMAS, 2004

Capítulo II  
Desarrollo de la RSE

A principios de los ochenta, y como consecuencia de la constatación de la creciente importancia de la empresa en el entorno socioeconómico, toma fuerza la doctrina relativa a la existencia de una responsabilidad social empresaria, que parte de la apreciación del papel que la empresa desempeña en el contexto social y del impacto de sus actuaciones: desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir.

De este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la sociedad, responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral, esto es, económica y social, según la cual, la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno, adoptando una actitud hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo.

Lo que en un primer momento pudo aparecer como un movimiento intelectual e ideológico, logra alcanzar un grado de elaboración científica, de modo que materializa en una teoría amplia y sólida.

*En el origen de la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor. Tradicionalmente, se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas.<sup>10</sup>*

La simpleza de este planteamiento se plasma a través de diversas críticas a la visión tradicional de la función de la empresa, que pueden resumirse en: la concepción restrictiva de la empresa, que no se corresponde con su naturaleza real, ya que los efectos de la actividad empresarial trascienden lo meramente económico; la atribución exclusiva de las funciones sociales al Estado, sin considerar que otros agentes sociales puedan ser partícipes en la política social, la errónea visión de la evolución del medio hacia una creciente conciencia social, donde se considera que los problemas sociales son de todos y todos deben participar en su resolución.

Las precedentes críticas conducen hacia una nueva definición de las funciones de la empresa en el marco socioeconómico. La empresa tiene capacidad para ser un motor de cambio social, asumiendo un mayor protagonismo en la política social y una participación efectiva en la resolución de los problemas comunes.

---

<sup>10</sup> Responsabilidad Social Empresaria como ventaja competitiva, Manuel Reyno, pág. 22.

La revisión de la función social de la empresa es el origen de la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, que se basa asimismo en la consideración de la empresa como sistema abierto.

La conceptualización de la responsabilidad social de la empresa exige una matización: hay que distinguir, de una parte, lo que es el concepto de responsabilidad social de la empresa en sentido genérico, y de otra el contenido de la misma que tiene un carácter relativo, dependiente del contexto.

*Es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.<sup>11</sup>*

Este concepto requiere también algunas aclaraciones, como que la responsabilidad social de la empresa no debe ser entendida como una actividad marginal, adicional a la económica, oportunista y esporádica, sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social, actitud que debe impregnar toda la filosofía y la conducta empresarial. Requiere una capacidad para establecer compromisos y rendir cuentas de los mismos, por lo que se requiere no sólo asumir la responsabilidad social sino también y sobre todo gestionarla.

Es una obligación de la empresa hacia la sociedad, que se articula como obligaciones concretas hacia todos los estamentos y grupos que conforman los entornos específico y general de la empresa.

Se orienta a promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad, es decir, aspectos cualitativos y en gran medida intangibles, lo que dificulta su medición e implementación prácticas.

No remite a actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino que debe representar una actitud institucional, de la entidad en su conjunto, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales.

El contenido de la responsabilidad social de la empresa es fundamentalmente cambiante, ya que sus formulaciones concretas responderán a las circunstancias condicionantes de cada empresa, dando lugar a contenidos que serán contingentes,

---

<sup>11</sup> Castillo Clavero, 985, La responsabilidad social de la empresa en el contexto social, Universidad de Málaga.



relativos y variables al tenor del tipo de empresa de que se trate, de su dimensión, sector de actividad, influencia, contexto geográfico, histórico, político y social”.

El verdadero contenido de la responsabilidad social de la empresa está en la integración de las finalidades propias de la empresa y las de la sociedad, en la consideración de los valores sociales y en su integración en la actividad empresarial.

Así, al determinar las áreas de la responsabilidad social a través de las demandas sociales, puede constatarse que los campos de interés de los distintos grupos sociales hacia la empresa son tanto de naturaleza económica, como social. Por eso entendemos la responsabilidad social como una responsabilidad integral, amplia e inseparable de la propia responsabilidad económica.

El carácter dinámico de este contenido hace que evolucione en el tiempo unido a los intereses de la sociedad, situando el concepto en puntos distintos.

Así, en los años noventa la responsabilidad social se ha ido ligando a cuestiones como la ética empresarial, la teoría de los grupos de interés, el comportamiento social de la empresa y el concepto de “ciudadanía empresarial”, que denotan una visión amplia del problema. Más recientemente, temas como el comercio justo, la cooperación al desarrollo, la inclusión social, la promoción del voluntariado, la conciliación de la vida familiar y social, la protección de la infancia y juventud o la contribución a la sociedad del conocimiento se van incorporando como cuestiones emergentes al contenido de la responsabilidad social.

La Responsabilidad Social Empresaria renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sustentabilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sustentable se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable.

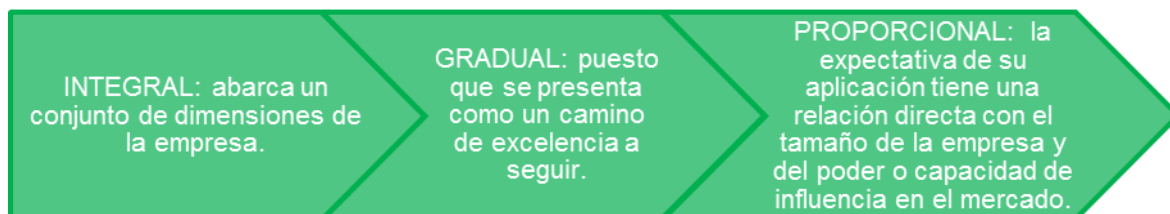
Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea:

*La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores.*

Estas definiciones, como las vertidas en el Capítulo I, permiten formar una idea clara

de lo que es la RSE. Sin embargo, cabe recordar que la RSE es un concepto dinámico y en desarrollo, por lo que es preciso caracterizarlo con algunas claves para comprender mejor su verdadera dimensión.

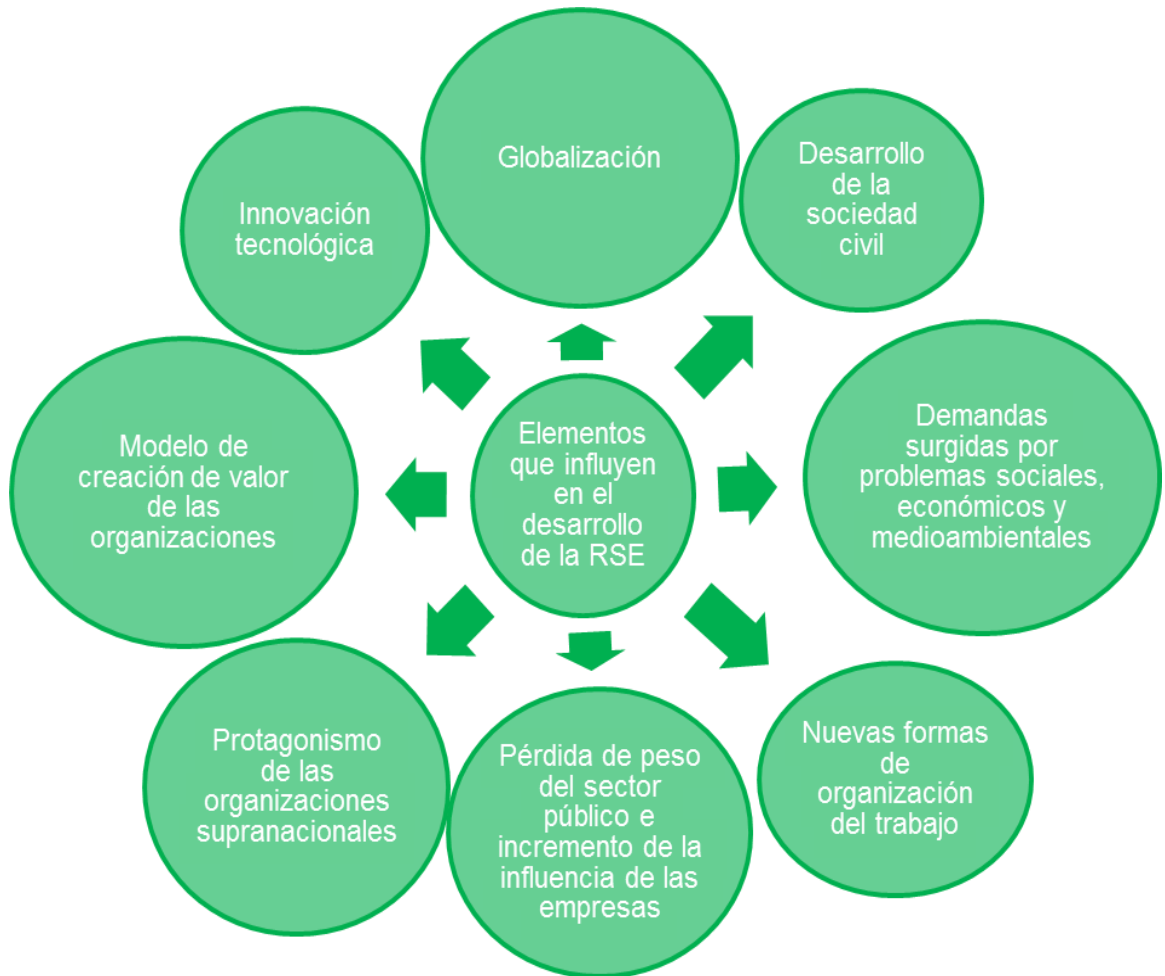
La RSE es:



**Fuente:** Responsabilidad Social Empresaria como ventaja competitiva, Manuel Reyno.

Así los objetivos de la RSE están vinculados a las necesidades de los grupos de interés o grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta. Estos grupos de interés equivalen a los tradicionalmente denominados en la contabilidad financiera, usuarios, en un enfoque de empresa socialmente responsable que se considera ciudadano corporativo.

Dentro de los grupos de interés podemos identificar aquellos que se encuentran dentro de la estructura de la organización o internos, y los externos que no están en su estructura, pero que se relacionan con ésta.



**Fuente:** Responsabilidad Social Empresaria como ventaja competitiva, Manuel Reyno.

El objetivo básico es suministrar elementos consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfaga las necesidades propias y de los grupos de interés.

La empresa debe partir de unos principios básicos congruentes con el concepto de RSE y las necesidades de los grupos de interés.

El principio de *transparencia* constituye la pieza básica en la que se sustenta el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones; las organizaciones poco transparentes no asumen el concepto ni los objetivos de la RSE.

La *materialidad* supone que la organización debe tener en cuentas las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, afrontando todas las dimensiones, así como sus impactos.

La *verificabilidad* aduce que las actuaciones de la entidad deben someterse a una verificación externa. Está fundamentada en la posibilidad de que expertos

independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.

La organización debe centrar sus objetivos en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.

Va ligada estrechamente a la idea de gestión continuada.

La RSE está arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de las organizaciones, como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico o técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social.

La gestión socialmente responsable implantará estrategias y sistemas de gestión que contemplen no sólo aspectos económicos, sino también sociales y medioambientales, que satisfagan las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La aplicación de sistemas de gestión medioambiental<sup>12</sup> y sociales<sup>13</sup> generalmente aceptados pueden resultar de gran ayuda para una efectiva implantación de la estrategia social.

Como el principal instrumento del principio de transparencia es la información, la organización deberá orientar parte de sus esfuerzos a proporcionar información externa relativa a su impacto económico, social y medioambiental.

El contenido y formato de presentación de la información sobre RSE puede variar de una empresa a otra, de ahí los problemas actuales de comparación informativa.

La utilización de modelos reconocidos internacionalmente, como la guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad de la Global Reporting Initiative (GRI), minimiza estos problemas de comparación, proponiendo un marco para la normalización de la información social y medioambiental.

La información elaborada debe responder a los principios básicos, por lo que además de promover la transparencia, materialidad y visión amplia de la empresa debe ser verificable.

La evaluación de la información por expertos independientes externos es aconsejable para alcanzar mayores cotas de fiabilidad y compromiso. De la misma forma que la auditoría financiera aporta credibilidad a las cuentas anuales de cara a sus usuarios, la

---

<sup>12</sup> Por ejemplo, las Normas ISO (Organización Internacional para la Estandarización), que permiten la normalización de procesos, técnicas, etc., para la medición de la excelencia de los entes que las aplican.

<sup>13</sup> Por ejemplo, las normas SA (Social Accountability), son las únicas que relevan la responsabilidad laboral, social. Por su creciente relevancia, han llegado a ser la base para la confección de normas ISO.

verificación debe hacer lo propio con el Informe de Sustentabilidad respecto a los grupos de interés.

La certificación confirma el grado de cumplimiento de una serie de requisitos y especificaciones, una vez realizadas las correspondientes comprobaciones de acuerdo a unos sistemas y metodología específicos. Las certificaciones en materia de RSE tienen un doble objetivo: a nivel interno, consolidar los sistemas de gestión con los que cuenta la empresa; e intentan servir de garante frente a terceros del cumplimiento de determinados comportamientos corporativos.

Son numerosas las certificaciones en lo que se refiere a la relación de la compañía con un único grupo de interés, como son los casos de la calidad (ISO 9000), responsabilidad social (ISO 26000), gestión medioambiental (ISO 14001, EMAS<sup>14</sup>) o gestión de seguridad en el empleo (SA 8000).

En este escenario cambiante, donde aparece la Responsabilidad Social Empresaria como factor de equilibrio, se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

- *social y de desarrollo*: se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumpliendo con el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables;
- *solidario e igualitario*: la empresa como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad;
- *autorreferencia*: considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que hayan responsabilidades de otro tipo hacia la comunidad externa, enfocándose solo al mercado y visualizando a la empresa como generadora de ganancias;

---

<sup>14</sup> Eco-Management and Audit Scheme, o Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría. Es una normativa voluntaria de la Unión Europea que reconoce a aquellas organizaciones que han implantado un SGMA (Sistema de Gestión Medioambiental) y han adquirido un compromiso de mejora continua, verificado mediante auditorías independientes.

- *ético*: se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stakeholders o grupos de interés de manera permanente;
- *valores*: ésta noción parte a raíz de lo expuesto en los puntos anteriores, considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

La incorporación de RSE en las prácticas empresariales y los alcances que ésta tiene en el desarrollo de sus actividades, hace que se quiera especificar el enfoque o la participación de las partes involucradas en la relación empresa - sociedad, por lo que se identifican las dimensiones de acción y los niveles que alcanza esta relación:

- *ética o moral*: responsabilidad de la empresa por sus acciones y cómo influyen estas en la sociedad, comprometiéndose a responder y asegurar el bienestar social. Se puede observar entonces que dentro de ésta, la moral es el ámbito que adquiere nuevas dimensiones, en que los cambios que enfrenta la empresa debe abarcar la relación del “de qué se es responsable” y “ante quién se responde”, esto a la vez delimitado por el contexto en que se desarrollen las actividades de la empresa, trabajando ahora por desarrollar un proceso de toma de decisiones bajo valores, con plena conciencia de los efectos que pudieren tener para las personas y su entorno dichas decisiones, enfocándose a la visión de alcanzar tanto el desarrollo económico como sustentable para la empresa.

Dentro del ámbito operacional de ésta dimensión es que se desarrollan dos niveles el Contextual y Global, esto, porque las acciones empresariales afectan tanto a la sociedad completa como a un entorno social limitado cercano a la empresa.

- *demandas de la sociedad*: percepción más práctica, en que la sociedad que comprende el entorno de las empresas pide el cumplimiento de sus demandas y el que ésta asuma la responsabilidad en sus decisiones y acciones. Es en este sentido, que se amplía la dimensión de la ética a los aspectos más prácticos, encargándose de responder o satisfacer las necesidades y demandas sociales y no a los problemas del entorno en general.

En la sociedad la RSE se manifiesta en diferentes ámbitos, ésta puede ser expresada en acciones públicas o privadas de cada individuo, el desarrollo de las familias y grupos sociales, organizaciones civiles e instituciones políticas, en el Estado y en sus políticas públicas.

Por lo que, la empresa ve manifestada sus responsabilidades y de acuerdo a los alcances que tenga en el escenario o mercado en que se desarrolle: la responsabilidad *básica* proviene del simple hecho de la existencia de la empresa en la sociedad y el cumplimiento de normativas y acciones que aseguren el bienestar de ésta. De esta manera, las empresas se encargan de las consecuencias de sus acciones en su entorno, haciéndose cargo y asumiendo responsabilidades en los efectos que causen por el desarrollo de sus operaciones; la *institucional* parte de las empresas y la relación que sostienen con todos aquellos que se ven involucrados en sus acciones y actividades en forma directa. Por lo que frente a ésta responsabilidad la empresa deberá acceder y estar dispuesta a dar cuenta de sus acciones a su entorno inmediato, como es su comunidad interna, proveedores y accionistas. Respondiendo a la vez las demandas que estos realicen, y a informar en cuanto al por qué de sus acciones; y la contextual consiste en la conciencia por parte de la empresa de mejorar o conservar el medio en que se encuentra, esto porque al mantener el bienestar de éste se está contribuyendo también a la continuidad de su desarrollo, por lo que esta responsabilidad se enfoca a alcanzar y mantener el desarrollo sostenible de la empresa.

En el contexto global de las acciones empresariales y bajo la identificación de las dimensiones de desarrollo de la responsabilidad social, las empresas fundamentan su actuación en el compromiso de mantener la coherencia de sus acciones tanto dentro como fuera de ella, entregando a la vez transparencia y certidumbre en sus relaciones. En cuanto al *entorno interno*, considera como grupos de interés a los directivos, al general de los empleados, accionistas o dueños de las empresas, involucrando también el escenario en que se desarrollan las actividades de la empresa, como es el proceso productivo o la toma de decisiones.

En las acciones que la empresa realiza dentro de este escenario interno y considerando el grupo de interés que lo conforma, manifiesta una serie de compromisos, como por ejemplo los de mantener la seguridad en el trabajo o disponibilidad de información para sus dueños y accionistas. En este entorno se puede reconocer la conducta empresarial y

la relación con los recursos naturales.

- La comunidad interna: comprende empleados, dueños y accionistas, para los cuales la Responsabilidad Social va a actuar proporcionando una mejor calidad de vida, un entorno seguro y más atractivo para desarrollar sus funciones entre otros beneficios;
- conducta empresarial: manifestación de los principios y valores que mueven a la empresa, bajo los cuales desarrolla sus funciones, una gestión y acción ética que es expuesta para un mejor entendimiento de los grupos de interés que conforman este entorno empresarial y un reflejo positivo hacia la comunidad externa;
- relación con los recursos naturales: se puede hacer referencia a la responsabilidad con que la empresa debe desarrollar sus procesos, de manera de lograr la eficiencia en el manejo de los recursos, esto para reducir los efectos nocivos en la comunidad y el medio ambiente.

El *entorno externo* abarca los socios comerciales, proveedores, clientes, interlocutores públicos, la comunidad local, las autoridades y organizaciones de la sociedad civil. En el ámbito ambiental la relación se fomenta en el trabajo por el cuidado y preservación de éste.



Relación con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas incorporan en sus acciones criterios de responsabilidad social para elegir a sus proveedores, ya que consideran el cumplimiento por parte de éstos, de acciones sociales y medioambientales. Esto para mantener la coherencia de sus prácticas y las de sus socios comerciales.</li></ul>
Relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• La relación con los clientes se ve reflejada en el trabajo por parte de las empresas en satisfacer las necesidades de éstos. A la vez los clientes exigen un buen trato y el cumplimiento de sus expectativas así como el respeto por el medio ambiente. Esto llevará a mantener buenas relaciones y la confianza en la empresa.</li></ul>
Relación con los competidores	<ul style="list-style-type: none"><li>• La relación que se establece entre empresas competidoras al trabajar en conjunto puede producir un mayor impacto en sus prácticas de RSE que si trabajaran individualmente.</li></ul>
Organizaciones no gubernamentales (ONG)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entidades o estructuras jurídicas orientadas al bien común, sin fines de lucro, y cuyo soporte financiero se basa en aportes y donaciones efectuados por distintos actores (personas físicas o jurídicas) de la sociedad civil</li></ul>

**Fuente:** Responsabilidad Social Empresaria como ventaja competitiva, Manuel Reyno.

Capítulo III  
Congresos y organizaciones

En la actualidad, se realizan diversos y múltiples encuentros para debatir sobre el tema que nos atañe en este trabajo.

En los “Encuentros sobre la Responsabilidad Social Empresaria” se pone énfasis en la difusión de las directrices de la OCDE (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo) y en la importancia de la comunicación de la RSE.

Estas directrices son recomendaciones voluntarias y no vinculantes de los gobiernos a las empresas multinacionales para que estas tengan una conducta empresarial responsable. Estas recomendaciones fueron suscriptas por los 30 países miembros de la OCDE con la adhesión de ocho Estados, entre los que se encuentran Argentina, Brasil y Chile.

Teniendo en cuenta que de las 100 economías más grandes del mundo, 50 son empresas, sus decisiones producen un gran impacto en la comunidad, por lo que la sociedad civil debe establecer canales de dialogo con ellas y si fuera necesario tener algún grado de control sobre sus prácticas.

Las directrices deben cumplirse donde quiera que operen las empresas e incluye políticas o recomendaciones, como: contribuir al desarrollo sostenible, respetar los derechos humanos, crear oportunidades de empleo y respetar normas ambientales de salud, seguridad e higiene, laborales y fiscales entre otras.

La supervisión y seguimiento de las directrices está a cargo del Punto Nacional de Contacto, que en nuestro país está representado por la Dirección de Promoción del Comercio Exterior de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

A lo largo de los encuentros se puso especial énfasis en la difusión de esta herramienta. También se debatió sobre su actitud frente a los problemas que pueden presentar las multinacionales. Si su función es ir a buscar las dificultades para solucionarlas o debe esperar que los casos se le presenten.

En cuanto al rol de los medios de comunicación y a la importancia de la comunicación en temas de RSE: los medios cumplen una doble función no sólo tienen un papel fundamental en la difusión de conceptos asociados a la Responsabilidad Social sino que también deben cuidar su accionar como empresa y ser responsables de los contenidos que vierten a la sociedad.

Otro de los dilemas que plantea la comunicación de RSE para los medios es su relación con las empresas, que en muchos casos sostienen su estructura. ¿Cómo hace un medio para comunicar prácticas erróneas de una empresa que es su auspiciante? ¿Dónde se ubica la información de RSE en el diario en sus rutinas de producción y edición?

Estos encuentros, haciendo eco de la labor periodística, crearon el Premio al Periodismo en RSE. El propósito del premio es contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la RSE desde la perspectiva de la sociedad civil. Considerando que la prensa tiene un rol crucial en la difusión e instalación de este concepto en la vida de todos los actores de la sociedad.

Además de la anteriormente nombrada, existen más organizaciones relacionadas con la RSE.

Como ser IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria), fundado en el año 2002 con la misión de promover y difundir el concepto y la práctica de la RSE, para así impulsar el desarrollo sustentable de nuestro país.

Crea valor en las empresas, generando herramientas de gestión, mecanismos de información, etc. Promueve la colaboración entre compañías que han decidido hacer de su conducta responsable un valor. Brinda capacitación.

Este instituto forma parte de redes nacionales e internacionales de organizaciones promotoras de la RSE, como el PLARSE (Programa Latinoamericano de RSE), el GRI (Global Reporting Initiative), Ethos, etc.

ETHOS (Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social), es una organización no gubernamental creada en Brasil en 1998, con la misión de movilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, para la construcción de una sociedad sustentable y justa.

Trabaja sobre cinco áreas:

- sensibilización y compromiso de empresas;
- profundización de prácticas de RSE mediante seminarios, publicaciones y herramientas de gestión;
- influencia sobre mercados y actores más importantes para crear un ambiente favorable para la práctica de la RSE;
- articulación del movimiento de RSE con políticas públicas;
- producción de material para informar.

El instituto está reconocido ampliamente como un núcleo para el intercambio de conocimiento y experiencia en el campo de responsabilidad social corporativa y en el desarrollo de nuevas herramientas para ayudar al sector privado a analizar sus prácticas y administración. Es también una referencia internacional en estos temas,

desarrollando proyectos en alianza con varias entidades a nivel mundial. La membresía del instituto incluye más de 1.000 compañías y organizaciones de negocios.

ComunicaRSE, es una organización dedicada a la comunicación de la RSE. Fue fundada en el año 2002. Tiene como misión “ser el espacio de referencia periodística y de producción de contenidos especializados en RSE líder en idioma español”.

Sus creencias se basan en la RSE como nueva manera de producir y distribuir la riqueza en el mundo, la empresa como protagonista del cambio social, la comunicación como herramienta de transparencia y la responsabilidad de todos los actores sociales.

Sus valores se centran en brindar información oportuna, veraz y equilibrada, permitir que se escuchen las voces de todos los grupos de interés y privilegian el valor de la acción por encima de la visibilidad del actor que la impulsa.

Tiene como iniciativa principal a ReporteSustentable, que es el primer centro de educación en RSE de América Latina, para impulsar la cultura del reporte en las organizaciones. Al mismo tiempo plantea una plataforma para que los reportes tengan su recorrido 2.0, más transparente, más social, más valor agregado.

Fonres es una compañía que se especializa en la RSE. Adoptan una nueva lógica, un nuevo camino, para la ejecución de los negocios de siempre y maximizar beneficios. Adecúan la empresa a una nueva cultura. Su misión es armonizar y generar sinergia entre las necesidades de las empresas y su ámbito social

Editán una revista mensual especializada, en la que entrevistan empresarios, gerentes de áreas, ecologistas, políticos, personalidades destacadas de la cultura, realizan investigaciones y escriben artículos sobre creatividad, cambio, ecología, emprendimientos, emprendedores, etc.

Capítulo IV  
Evaluación

Se acentúa la tendencia de las empresas que hacen Responsabilidad Social Empresaria a presentar informes anuales que exceden la clásica memoria y balance de antaño. Porque en la rendición de cuentas, también se presentan los resultados en materia de RSE y en todo tipo de programas de sustentabilidad.

Tanto los Gobiernos, ciudadanos y organizaciones, como también los medios, responsabilizan a las empresas por las consecuencias sociales de sus actividades. La RSE se ha convertido en una prioridad para los directivos de empresas. Son muchas las compañías que están haciendo incesantes esfuerzos en este campo. Michael Porter (escuela de negocios de Harvard), autor de una larga bibliografía sobre *management*, admite que “muchas compañías han ido mejorando sus perfiles en materia de Responsabilidad Social Empresaria. Pero en general sus esfuerzos se han desperdiciado o no han resultado como debieran”.

En este caso, median dos razones. “Primera: suele privilegiarse el negocio sobre la sociedad, cuando ambos términos se ven interconexos. Segunda: los propios ejecutivos presionan a las empresas para concebir la responsabilidad social en forma genérica, no en la apropiada a la estrategia o las operaciones de cada compañía”.

Existe un problema básico al respecto: los planteos habituales de RSE suelen estar en extremo desconectados del negocio. Por ende, traban las mayores oportunidades para que el sector privado beneficie a la sociedad.

“Si las empresas encarasen sus perspectivas en RSE ajustándose a los mismos marcos que guían sus operaciones básicas, advertirían que la responsabilidad no se limita a la beneficencia y sus costos. Por el contrario –sostiene Porter–, bien aplicada fomenta oportunidades, innovaciones y ventajas competitivas”.

En el plano histórico, el surgimiento del interés en RSE no ha sido un fenómeno enteramente repentino ni del todo voluntario. Era más bien previsible en la evolución “social” del sector privado en economías avanzadas.

Muchos ejecutivos, es cierto, recién la descubrieron al hallarse de pronto ante reacciones del público o los clientes a temas que, hasta entonces, no suponían parte de sus obligaciones y negocios. Para algunos no fue buena noticia.

Por eso, el debate global pasa por indagar sobre la naturaleza transformadora de la RSE que se ha convertido en agenda central de los directivos. Se debate en los comités de gerencia y hasta en las reuniones de directorio. Así como la estrategia, como el *branding*, como la política de recursos humanos, RSE se ha convertido en

tema central de la conducción de la empresa.

El enfoque dominante hoy en material de Responsabilidad Social Empresaria es considerarla una oportunidad creativa para fortalecer la marcha de los negocios y contribuir, a la vez, con la sociedad. Con lo que se convierte la RSE en central para desarrollar la estrategia general.

Hay un nuevo concepto: transparencia radical. Básicamente, quiere decir poner al descubierto la cadena que vincula productos o servicios, exponiendo desde rastros de carbono hasta insumos químicos y tratamiento de la mano de obra en todo el proceso. De ese modo, usuarios y consumidores pueden adoptar decisiones sobre lo que compran.

Revisar los temas de la RSE a lo largo de toda la cadena del negocio no es la única novedad en el debate teórico que se repite en todas las economías, maduras y emergentes, con distinto grado de énfasis en ciertos enfoques.

La RSE admite esta definición: es el balance que hace la empresa entre la gente, el ambiente y las utilidades. Las tres patas de la RSE entonces, la sociedad, el planeta y las ganancias para los accionistas. Hay quien dice que esos tres criterios responden al modelo de desarrollo sustentable. Con lo que se introduce una nueva polémica: ¿El desarrollo sustentable es parte de la RSE, o por el contrario la RSE es un mero capítulo del desarrollo sustentable?

Nadie se anima a repetir la frase atribuida a Milton Friedman: “La única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias”.

No es políticamente correcto, pero todavía muchos piensan de esa manera. Prefieren evitar definiciones sobre esa “doctrina fundamentalmente subversiva”. Pero los campeones de la RSE, que abogan también por tener utilidades y repartir dividendos a los accionistas, sostienen que con programas y actitudes socialmente responsables se obtiene más en ambos casos.

Las grandes compañías multinacionales perciben que en los próximos años, el crecimiento económico provendrá, en muy alta proporción, de los llamados mercados emergentes. Ayudar entonces al desarrollo de esas sociedades es también una oportunidad de aumentar el número de clientes que pueden acceder a los productos o servicios que prestan. Pero a la vez, la innovación y la frescura teórica en materia de RSE puede que provenga también de los países emergentes.



Algunos criterios a tener en cuenta a la hora de evaluar información referida a la RSE son:

1. El informe anual debe reflejar que las actividades de RSE de la empresa deben estar alineadas –poner foco– con el negocio que es central para la firma. O dicho de otro modo, la RSE no debería estar desconectada de la estrategia de la empresa. O también: dado que tiempo y recursos son limitados, por ende las mejores oportunidades en RSE provendrán de áreas donde el negocio interactúa significativamente con la comunidad y puede tener el mayor efecto posible.
2. Si la esencia de la RSE es que satisfaga dos objetivos a la vez: que beneficie a la empresa y a la sociedad en la que esta está inmersa, entonces la ejecución de los programas es clave.
3. Recolectar los datos necesarios para justificar o evaluar inversiones estratégicas en esta categoría de programas puede ser dificultoso pero, sin información clara, ejecutivos y accionistas a menudo ven esas iniciativas como separadas del negocio central o sin relación con las ganancias. El informe anual, ¿revela si genera utilidades la RSE?
4. Los informes anuales empresarios más avanzados en materia de RSE tienen cuatro grandes capítulos: estados financieros; evaluación del *management*; los temas de gobierno (procesos que inciden sobre cómo se dirige la empresa) y el informe sobre Responsabilidad Social Empresaria.
5. ¿Es una práctica extendida la realización del informe anual sobre RSE de la empresa?
6. Las acciones de RSE y el informe, ¿obedecen a una estrategia global o local?
7. ¿Cuáles son sus alcances y contenidos?
8. ¿El informe es una práctica anual / bianual de la empresa?
9. ¿Se le dará continuidad a la práctica o solo se trata de un informe aislado?
10. ¿El accionar en materia de RSE debe estar alineado con el negocio de la empresa, es decir que logre beneficios mutuos, tanto para la empresa, como para la sociedad? ¿El informe permite reflejar que las actividades de RSE de la empresa están alineadas con el negocio de la empresa?
11. Las acciones en materia de RSE interactúan significativamente con la comunidad y se considera que pueden tener un efecto positivo sobre la comunidad. ¿El informe permite evaluar y medir esta ejecución? ¿Es sustentable?

12. ¿Las acciones se limitan al contexto comunitario o también se incluyen acciones en el orden interno de la empresa? (beneficios, voluntariado, etc.).
13. ¿Se considera valiosa la aplicación del modelo GRI, utilizado por muchas firmas multinacionales como matriz global para reportar la creación de valor en materia de RSE, como así también la incorporación de la nueva norma ISO 26000, aun no siendo obligatorias?
14. Hay empresas que desarrollan un informe hace dos o tres años. Sin embargo hay otras empresas que lo vienen desarrollando desde hace 10 años. ¿Es este un hecho significativo a tener en cuenta en la evaluación?
15. Las acciones de RSE, ¿incluyen la preservación y cuidado del medio ambiente?
16. Para llevar adelante las acciones, la empresa ¿cuenta con el apoyo y conocimiento de alguna ONG y/o con organismos oficiales, ya sean nacionales, provinciales o municipales?
17. ¿Cómo se evalúan los programas de RSE? ¿Están claros los objetivos y los beneficios de corto y largo plazo? ¿Hay beneficios tangibles e intangibles?
18. La fuerza laboral puede constituir uno de los mayores activos en lo tocante a acciones de RSE. Cada vez más, los empleados en las economías centrales optan por trabajar en organizaciones cuyos valores se aproximen a los propios.
19. ¿Cubre el informe todas las dimensiones (económica, cumplimiento de normas legales, transparencia, medio ambiente)?
20. ¿Las acciones son significativas para la comunidad?
21. ¿Se utilizan los parámetros del Pacto Mundial, GRI, etc.?
22. ¿Incluye estados financieros, detalles de las acciones de RSE?

Capítulo V  
Debate

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria puede llegar a ser tan amplio como ambiguo. Esto nos lleva a pensar que algunos actores pueden estar interpretando de manera incorrecta o de manera parcial lo que se engloba bajo dichas palabras.

Pero el debate que se da entre algunos académicos, parecería ser más de índole formal que de fondo. Aunque las diferencias podrían llegar a acotar el ámbito de aplicación del concepto.

Alberto Andreau<sup>15</sup> relata la disconformidad sobre el concepto de RSE las dificultades para medirlo. Y hace referencia a Antonio Vives<sup>16</sup>, quien publicó “Si no está roto, no lo arreglen”. Su comentario se refería a un artículo escrito por los académicos Michael Porter y Mark Kramer en Harvard Business Review sobre Creación de Valor Compartido (Creating Shared Value).

Argumentaron que la RSE (CSR) podría beneficiarse con un cambio de nombre. Se podría hablar de “creación de valor compartido” (o CVC en inglés).

Vives argumenta que el cambio no solo es inútil sino que con estas ideas se dificulta aún más el progreso de la RS agregando confusión terminológica.

Poco después, Inspired Economist<sup>17</sup> se ocupó del mismo tema respondiendo a una columna titulada “¿Por qué los ejecutivos no entienden RSE?” y hablaba de un problema semántico.

El problema radica en que “Acción social” y “Filantropía” son conceptos ampliamente ligados al de RSE. Para el público en general, RSE es percibida más como algo relacionado con proyectos sociales realizados por empresas que, por ejemplo, el manejo de riesgos empresariales con relación a impactos sociales, económicos o ambientales.

- a) Responsabilidad Social Empresaria envía el mensaje equivocado. El concepto de “responsabilidad” en el mundo angloparlante está íntimamente relacionado con implicancias legales. En el mundo occidental, responsabilidad suele equipararse con compensación, demandas y cumplimentación. Esto hace que los postulados de RSE como acto voluntario sean difíciles de comprender.

---

<sup>15</sup> Licenciado en derecho, miembro del ministerio del Pacto Mundial de la ONU y gerente de reputación y sustentabilidad de empresa líder en telefonía.

<sup>16</sup> consultor de sustentabilidad y profesor en el departamento de Ingeniería Civil de la Universidad de Stanford

<sup>17</sup> Diario estadounidense especializado en RSE, cambio climático, conservación, energía, activismo y finanzas.

El término “social”, además, evoca conceptos de solidaridad en lugar de establecimiento de relaciones confiables. Y el término “empresaria” sirve para excluir inmediatamente a cualquier institución que esté fuera del ámbito de las compañías comerciales.

- b) Sobrecarga informativa: estamos usando el mismo concepto para discutir temas que varían enormemente en alcance y foco: desde manejo ambiental y cambio climático hasta ética, diversidad y equilibrio entre vida laboral y privada; desde programas de voluntariado empresario hasta contratación de minorías, emprendimientos sociales, diálogo entre los distintos stakeholders, transparencia, reputación y derechos humanos.
- c) Ausencia de estándares globales: desde el lanzamiento del Global Compact en julio de 2000 y hasta la subsiguiente aprobación de la ISO 26000, no nos hemos puesto de acuerdo en qué medir y cómo medirlo.

Tal vez la manera de avanzar sea optando por lo más simple. El Dow Jones Sustainability Index<sup>18</sup> (DJSI) brinda una definición perfecta para eso:

*Sustentabilidad empresarial es un método de negocios que crea valor de largo plazo para el accionista aprovechando las oportunidades y manejando los riesgos que se derivan de desarrollos económicos, ambientales y sociales.*

- Se concentra en lo comercial, no en actividades periféricas.
- Busca crear valor de largo plazo para el accionista, no hacer ganancias rápidas.
- Busca aprovechar oportunidades. La agenda pública genera nuevas oportunidades de negocios: eficiencia energética, accesibilidad, etc.
- Aspira a manejar los riesgos que se derivan de desarrollos económicos, ambientales y sociales.

---

<sup>18</sup> Plataforma creada por Dow Jones para los inversores que consideran la sustentabilidad y para permitir la participación efectiva para las empresas que deseen adoptar las mejores prácticas sustentables.

El Sr. Rodolfo Ceretti<sup>19</sup> en varias oportunidades plantea si será una moda pasajera o es una práctica arraigada en la cultura organizacional y social el producir informes periódicos de RSE sobre las actividades de cada empresa. Tienden a realizarse en forma cada vez más acorde a las normas GRI (*Global Reporting Initiative*). Del análisis de estos informes, surge que hay una parte inicial que describe el perfil de la organización, qué productos elabora o qué servicios presta, dónde están localizadas sus plantas de producción, si opera solo en los mercados locales o si también exporta.

Se incluye una manifestación del cumplimiento de las leyes y normas gubernamentales, como parte de la misión, valores y códigos de conducta, integridad y ética de los directivos y el personal de la empresa.

Con referencia al personal suelen describirse los programas de selección, capacitación, retribución y premios por desempeño, rotación, promociones, etc. También es de práctica describir las instituciones o asociaciones a las que la empresa pertenece o con la que interactúa. Además de políticas y prácticas seguidas con proveedores y clientes.

Es frecuente que se incluyan también indicadores de desempeño económico, ventas, resultados financieros, salarios pagados e inversiones realizados, entre otros. En todo lo hasta aquí descripto, hay que reconocer que no es un cuadro demasiado novedoso ya que tradicionalmente forma parte de la memoria y balance que deben cumplirse anualmente de acuerdo a normas contables vigentes.

La novedad consiste en que se incluyen ahora capítulos más originales o rara vez mencionados en el pasado como los indicadores de desempeño social. Dentro de estos se incluyen los de desempeño ambiental y protección al medio ambiente, responsabilidad por el producto, calidad, investigación y desarrollo, respeto por los derechos humanos, diversidad y práctica de no violación de los derechos de los indígenas, del trabajo infantil y de discriminación a minorías.

Es importante que la empresa aliente el involucramiento del personal en trabajos comunitarios, comités de seguridad y salud. Como podrá apreciarse estos temas y prácticas no suelen cambiarse anual o bianualmente con lo que, en general, los primeros informes de RSE son ricos y con abundante material. La contrapartida es que el interés del material cubierto es difícil de mantener en los informes subsiguientes.

---

<sup>19</sup> Contador Público y Licenciado en Administración. Trabajó en el área de finanzas de una automotriz multinacional y fue Director de Relaciones Gubernamentales.

El Sr. Julio Bresso<sup>20</sup> afirma que una empresa que decide trabajar desde la responsabilidad social, debe poner foco en la triple creación de valor: en la esfera social, medioambiental y económica, y que él “no adhiere al marketing social”.

Sí cree, en cambio, que el prestigio y la mejora en la imagen de las empresas son una consecuencia inevitable de la implementación de un modelo de gestión basado en la RSE.

Considerar los intereses de los stakeholders es a su juicio fundamental y “pienso que si no se consideran los intereses de las partes involucradas, de las personas que conforma la empresa, no podemos hablar de RSE. Este es el punto de partida; trabajar junto con cada parte interesada, en función del mapa de interés construido por cada empresa sobre sus expectativas y necesidades”.

Bresso está de acuerdo en que en los países desarrollados hay un consumo responsable, donde el consumidor medio es consciente al momento de elegir que productos y servicios escoger. En esas latitudes, la ciudadanía es más activa y está comprometida socialmente.

En los países en desarrollo –afirma– todavía queda camino por recorrer “para asumirnos como consumidores responsables, que orientan sus elecciones en función de un criterio de sustentabilidad y responsabilidad social”.

La gran cuestión es siempre si la RSE arroja resultados favorables para la empresa que la practica. Afirma que ha logrado involucrar a distintas áreas en programas de RSE, como abastecimiento, gestión de clientes, recursos humanos, finanzas y a los empleados en general. Nota que hay mayor conciencia entre los empleados respecto a la necesidad de participar cuidando el medio ambiente mediante el uso racional de los recursos.

El Lic. Héctor Bonavita<sup>21</sup> plantea que el hacer RSE e informes no es propiedad de nadie, pero obligación de todos.

Por la misma razón que como ciudadanos debemos actuar dentro de la ley y de acuerdo a parámetros éticos establecidos y aceptados por la sociedad, también debemos enfocarnos en los principios, valores y acciones que rigen la RSE, en las dimensiones económica, social y medioambiental del negocio y comunicar de manera abierta y transparente. Como cualquier empresa está en condiciones de trabajar así, solo dependerá de su voluntad y compromiso social.

---

<sup>20</sup> Director de Recursos Humanos y Responsabilidad Social de compañía de seguros.

<sup>21</sup> Licenciado en Administración, consultor independiente. Se desempeñó como Director de Relaciones Externas.

Si los objetivos económicos empresarios pudieran resumirse en crecer rentablemente de forma sostenida a largo plazo, esta meta será difícilmente alcanzable sin ser reconocido como socialmente responsable.

Para esto, las organizaciones deben estar en contacto cercano con los actores sociales con quienes se relacionan, divulgando transparentemente sus principios; su gestión; sus resultados; y sus contribuciones al bienestar general.

En este contexto, es una falsa creencia que el operar bajo principios resulte más costoso. Por el contrario, está probado que las empresas reconocidas como socialmente responsables agregan valor para sus accionistas.

Se puede observar las actuaciones de distintas empresas o de competidores, o consultar con organizaciones como las ya nombradas en este trabajo para lograr un asesoramiento adecuado de: por dónde comenzar, cómo comenzar, haciendo qué, etc.

La información recabada debería servir para la elaboración de un plan integral de RSE que incluya acciones y comportamientos organizacionales relacionados con el negocio empresarial que impacten positivamente a los diferentes actores y comunidades con quienes la compañía se relaciona.

En esta etapa, deberían tenerse en claro, entre otros, algunos aspectos que a menudo resultan confusos para organizaciones y directivos:

- a) La RSE se refleja en un plan integral de acciones y comportamientos empresarios. Los programas aislados y dispersos son solo eso, con independencia del impacto que generen
- b) Las actividades comunitarias y la filantropía son una parte de la RSE pero no hacen a una compañía socialmente responsable en su integralidad si esta no cumple con otros parámetros establecidos y reconocidos tanto globalmente como por la comunidad local.
- c) Las acciones deben tener medidas sobre el impacto generado y sobre su sustentabilidad. De lo contrario, no será posible aprender de los resultados para mejorar los programas, mientras la falta de sustentabilidad agotará las acciones en su único intento.
- d) No debe confundirse el marketing corporativo con la RSE. No persigue simplemente imagen.

La RSE requiere y refleja real compromiso organizacional. Tiene mayor profundidad y amplitud al impactar de forma honesta, transparente y sostenida a todas las



audiencias de una empresa en sus dimensiones económica, social y medioambiental, generando como resultado un reconocimiento sólido a largo plazo.

Luego de la planificación, pasamos a la acción:

- a) Partir de principios y valores éticos de la compañía que, siendo definidos y practicados por los líderes, sean difundidos y adoptados por toda la organización. Operar transparentemente, haciendo públicos parámetros financieros, programas sociales y de medio ambiente.
- b) Involucrar a colaboradores, clientes, proveedores, etc., para que toda la cadena de valor participe de políticas socialmente responsables.
- c) Cooperar con la comunidad desarrollando proyectos sustentables.
- d) Proteger el medio ambiente tanto como cualquier otro activo de la compañía.

El Lic. en Publicidad Hugo Cucarese<sup>22</sup> hace hincapié en que sobre RSE hay mucha teoría y una creciente experiencia, pero aún hay aspectos inciertos sobre la materia. La gran incógnita que seguramente se plantean todos los empresarios, consultoras de imagen y los medios sigue siendo el desafío de “cómo rendir cuentas en materia de RSE”.

No estamos hablando de generar un ranking, ni de repartir estatuillas o medallas. Se trata de acordar y establecer un patrón que permita medir en forma cualitativa y cuantitativa, las acciones de RSE que desarrollan las empresas y la sustentabilidad de estos planes en el tiempo, para que no se transformen en moda efímera.

Este es el desafío que la comunidad de negocios tiene por delante. Aquí es donde el informe, reporte o balance se transforma en una herramienta clave y poderosa de la RSE.

Hasta hoy, en nuestro país los informes son fruto de desarrollos voluntarios de las compañías, sin intervención hasta ahora del Estado. Sin embargo, otros países han establecido la obligatoriedad de reportar y deben hacerlo dentro de un marco consensuado entre las partes. Algo difícil de lograr en nuestro país, pero sin dudas será un camino que tarde o temprano deberemos recorrer.

Por eso, en lo inmediato no se percibe que habrá regulación en materia de RSE y en este sentido, un reciente informe desarrollado por ComunicaRSE, da cuenta de que solo 7% de los ejecutivos encuestados están de acuerdo en la obligatoriedad de desarrollar el reporte, mientras que 90% no lo está. Aún más: en este mismo reporte,

---

<sup>22</sup> Lic. y Posgrado en Publicidad y Relaciones Corporativas.

51% de los encuestados considera que en la Argentina no habrá obligatoriedad de generar reportes de RSE.

Como contrapartida, los grandes grupos multinacionales alientan a sus filiales a que desarrollen su propio reporte local, ya que los informes o balances corporativos son muy amplios y como son globales, no alcanzan a destacar o resaltar las acciones puntuales que se desarrollan en cada país según la realidad y necesidades específicas.

Lo más importante de esto último es que con ello, se contribuirá a concientizar a los hombres de negocios para que valoren las ventajas que lleva implícito reportar en materia de RSE, como un parte de las acciones corporativas, que sin dudas ayudará a mejorar la credibilidad y la percepción de sus compañías.

Así como existen documentos claves en todas las grandes compañías donde se plasma la misión, visión y valores, es indudablemente valioso que en el futuro inmediato el Reporte de RSE o Balance Social, se transforme en uno de los documentos públicos claves de las empresas para las cuales la RSE forma parte de su forma de hacer los negocios.

Capítulo VI  
Normativa

En el plano *internacional* encontramos, entre otras, las siguientes instituciones que tratan de orientar tanto la elaboración de normas de RSE como de reportes de responsabilidad social:

- Ley de Extremadura (España) sobre RSE.  
El proyecto de ley extremeño tiene por objeto promover la RSE en la comunidad autónoma de Extremadura, y a tal efecto empieza por definir la RSE, estableciendo sus elementos configuradores en los diferentes planos de la empresa: ética y valores; recursos humanos; medio ambiente; relaciones sociales de la empresa y comunicación.  
La ley elabora después la manera en que las empresas pueden alcanzar la calificación de "empresa socialmente responsable" y los requisitos exigidos para ello en cuanto a información (balance social) y verificación, y establece los beneficios de los que se hace acreedora la empresa que ostente esa calificación: subvenciones, beneficios fiscales y primas en la contratación pública fundamentalmente.  
Esta norma permitirá a las empresas de economía social y a aquellas que apuesten por ser socialmente responsables tener una serie de ventajas y beneficios en materia fiscal, así como en las contrataciones públicas.
- Normas ISO 26.000.  
Es la culminación del proceso para el desarrollo de la primera guía consensuada sobre la Responsabilidad Social, establecida por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) la cual se podrá aplicar en cualquier tipo de empresa u organización. Aunque esta guía no tiene propósito de certificación, regulatorio o de uso contractual, si puede utilizarse para hacer una auto evaluación del grado de cumplimiento de los principales principios establecidos a nivel mundial para esta temática.
- Principios del Ecuador Global.  
Es un estándar del sector financiero para determinar, evaluar y administrar el riesgo socio-ambiental en la financiación de proyectos.  
Las instituciones financieras signatarias de los principios del Ecuador, han adoptado los mismos con el objeto de asegurar que los proyectos que ellos financien sean desarrollados en una forma socialmente responsable y reflejen prácticas de gestión ambiental sanas. Al hacer esto, los impactos negativos en ecosistemas y comunidades afectadas por proyectos deben ser evitados siempre que sean posibles y si esos impactos son inevitables, deben ser

reducidos, mitigados y/o compensados en forma apropiada.

- Global Reporting Initiative (GRI).

La Organización de las Naciones Unidas creó el Global Reporting Initiative (GRI) en 1999. GRI es establecida internacionalmente para desarrollar y difundir directivas mundialmente aplicables para hacer las Memorias o Reportes de Sustentabilidad. Estas normas son de uso voluntario por parte de las organizaciones a fin de difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios. Pretende elevar la calidad del informe sobre sustentabilidad y lograr mayor comparabilidad (entre reportes), consistencia y eficiencia en la difusión. Las directivas de GRI constan de 54 indicadores centrales y están organizadas en tres dimensiones: ambiental, financiera y social.

Nace por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio

Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA). El GRI ha desarrollado la "Guía para la elaboración de un Informe de

Sustentabilidad", cuya primera versión surgió en el 2000. Su misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. Se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance: económico, social.

Para producir un informe exigido por GRI, una empresa debe informar sobre todos los indicadores centrales o dar razones de por qué no lo hace. Los indicadores son amplios y cubren asuntos tales como el impacto económico, el consumo de recursos naturales, el impacto sobre la biodiversidad y la tierra fértil, así como el adiestramiento, la educación y el trabajo infantil.

El programa define al Reporte Social / de Sustentabilidad como una memoria, complementaria al balance financiero, publicada anualmente por las empresas que da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a sus grupos de interés.

Es también un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social empresarial. A través de él, la empresa muestra lo que hace por sus profesionales, dependientes, colaboradores y la comunidad, dando transparencia a las actividades que buscan mejorar la calidad de vida de quienes la rodean. Su función principal es hacer pública la RSE, construyendo mayores vínculos entre la empresa, la sociedad y el

medioambiente.

- Indicadores ETHOS de autoaplicación de la RSE.

El Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (Plarse) es una realización del Instituto Ethos con la colaboración de la Fundación Avina, de la Organización Intereclesiástica de Cooperación para el Desarrollo – ICCO y del Fórum Empresa. El mismo presenta indicadores de RSE como herramienta de medición y seguimiento de los resultados y normativas modelo para la elaboración de indicadores de autoevaluación y aprendizaje de la RSE. Su objetivo es fortalecer el movimiento de responsabilidad social empresarial en América Latina, mediante el intercambio de conocimientos y experiencias entre las organizaciones participantes y la consolidación de alianzas que contribuyan a la creación de un ambiente favorable a la gestión socialmente responsable en la región.

- Institute of Social and Ethical Accountability (AA 1000).

El aseguramiento de la RSE realizado aplicando la AA1000AS facilita a los proveedores de servicios de aseguramiento de un instrumento para ir más allá de la simple verificación de datos, evaluar cómo las organizaciones gestionan la sostenibilidad y reflejar dicha gestión y el desempeño resultante en su informe de aseguramiento. Asimismo, sirve para que la organización informe sobre los asuntos de sostenibilidad, a través de una evaluación de su cumplimiento según los Principios de Accountability 1000 y de la calidad de la información divulgada relativa al desempeño en sostenibilidad.

- Social Accountability International (SA 8000).

Establece objetivos a cumplir por las organizaciones en materia de derechos humanos y las condiciones en los lugares de trabajo. Incluye el trabajo infantil, la fuerza de trabajo, la seguridad y la salud ocupacional, la libertad de asociación, la discriminación, las prácticas disciplinarias, el horario de trabajo, las remuneraciones y las responsabilidades de la gerencia de mantener y mejorar las condiciones de trabajo.

- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es una organización internacional intergubernamental formada por Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Noruega, Holanda, Portugal,

Reino Unido, Suecia, Suiza, Turquía, Japón, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda, México, República Checa, Hungría, Polonia, Corea y Eslovaquia.

Las líneas directrices son recomendaciones dirigidas a las empresas multinacionales en las que se enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables. La vocación de las directrices es garantizar que las actividades de esas empresas se desarrollen en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.

A nivel nacional, existen varios proyectos de ley o leyes ya aprobadas pero que carecen de aplicación o de reglamentación para la misma.

La ley N° 25.877 plantea la obligatoriedad de la presentación de informes para empresas con más de 300 empleados.

La ley N° 2.594 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tiene como objeto “la promoción de comportamientos social y ambientalmente responsables y sustentables, fijándose como marco jurídico el Balance de responsabilidad Social y Ambiental”.

En la provincia de Mendoza, con la ley 8.488, se vivió el primer avance aunque solo se hablara de balance social cuando el mundo analiza una perspectiva amplia.

En las provincias de Salta y Río Negro se cuenta con leyes que hacen referencia al balance social como un estado contable más a preparar por el Profesional en Ciencias Económicas, teniendo una temática similar a la de la CABA.

En otro orden, pero siguiendo la misma línea, la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) realizó el lanzamiento del Registro de Contribuyentes Socialmente Responsables (RegistraRSE<sup>23</sup>), un plan voluntario que reconoce públicamente a los contribuyentes que se inscriban en el mismo, cumplan con un extenso listado de requisitos y se sometan y aprueban una exhaustiva inspección por parte del organismo . Como así también en un futuro, las firmas que provean algún servicio o producto a un ente estatal deberán presentar un plan de RSE bajo lineamientos establecidos por el Fisco.

Durante el presente año, el Diputado Fernando Yarade ha presentado un proyecto en la legislatura sobre RSE. El mismo incluye diversos temas como ser: conductas

---

<sup>23</sup> Resolución 3642/14 de la Administración Federal de Ingresos Públicos.

socialmente responsables; derecho de acceso a la información ambiental y social en poder de las empresas; creación de un código de conductas; creación y regulación del "Balance Socio-Ambiental"; programas, planes y/o proyectos en materia de responsabilidad social empresaria; beneficios impositivos; políticas públicas; normas de presupuestos mínimos; atribuciones legislativas de las Provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; etc.

Pero para poder hablar de una norma *a nivel nacional*, que abarque todos los puntos necesarios y no sea un mero pedido de confección del balance social hace falta trabajar con las universidades, los ámbitos del derecho y de defensa del consumidor. Hay que mirar la complejidad e integralidad que tiene la RSE, e incluir todas las perspectivas, para luego acordar las mejores normativas para lograr un progreso.

Ahora se ve una voluntad regulatoria burocrática, sin buscar de fondo una mejora del desarrollo sustentable real de los sectores público y privado nacionales.

Hay que tomar en cuenta tanto la normativa internacional de modelo como los artículos 41 y 42 de la Constitución Nacional, nuestra ley primera, como base, que rezan lo siguiente:

*Artículo 41.- Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley.*

*Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales.*

*Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales.*

*Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos.*

*Artículo 42.- Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno.*

*Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los*



*mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y de usuarios.*

*La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control.*

Lo de la provincia de Mendoza se está repitiendo en otras legislaturas, lo cual torna aún más difícil el acto de redactar una ley a nivel nacional actual, moderna, inclusiva porque en dicha normativa provincial se hace referencia solo al balance social. Por empezar, no es un balance propiamente dicho porque hay indicadores que no se pueden medir, o por lo menos no en términos monetarios; y además, no es una tarea que atañe al contador solamente, ya que hay ítems o “rubros” que deben ser estudiados por otros profesionales. Aunque hay que reconocer que es la primera ley que hace mención de la RSE.

Además, lo que sucede con estas leyes es que no se reglamentan por lo que no se sabe cómo cumplir con las mismas o cómo exigirlos o el Estado no tiene la capacidad para absorber los informes o reportes y analizarlos. Si no está acompañada de una política pública responsable, los informes pasan a ser parte de la burocracia.

Otro de los puntos a tratar es la autoridad encargada de verificar o auditar estos informes. Tradicionalmente, todo informe expedido por una empresa era confeccionado y auditado por contadores. Pero que incumbencia o mejor dicho, qué conocimiento tenemos en cuanto a la huella de carbono o a la igualdad de género.

Son áreas científicas en las que, por nuestra formación académica, lógicamente no tenemos estudios.

Se debería repensar esto desde el punto de vista de un equipo interdisciplinario, posiblemente comandado por un contador porque esta información va a afectar a la empresa, su vida y su imagen frente a organismos públicos, privados y al público en general.

Toda esta discusión sobre la evolución de la normativa de RSE, su aplicación y su promoción, dejan a la vista de todos el rol del Estado en sus distintos niveles en el accionar que tienda al bien de la comunidad o al desarrollo sustentable de un país.

No hay que perder el foco de la acción de RSE por presentar un informe o por cumplir con cierta normativa. El Estado debería acompañar a los particulares en el accionar,

con políticas públicas y no el reporte.

Marcelo Iezzi<sup>24</sup> comenta que se está poniendo el foco en el lugar incorrecto.

*Yo no comparto la visión de la regulación de la RSE. En general las regulaciones en la Argentina buscan hacer cumplir determinadas exigencias a nivel comunicacional y ese no es el mejor camino si lo que se quiere es estimular la gestión del desarrollo sustentable. Lo mejor que puede hacer el Estado es estimular y generar un contexto que permita que las empresas puedan generar un desarrollo de ese tipo.*

Con un estilo similar, Alfredo Pagano<sup>25</sup> explica el rol del Estado:

*En mi opinión, le toca ser promotor y facilitador para contribuir positivamente en la creación de conciencia colectiva. Asimismo, es bueno que el Estado se encuentre en condiciones de generar incentivos y colaborar activamente en la concreción de iniciativas.*

A estas alturas es válido preguntarse qué es lo que hace el Estado en sus propias empresas. Primero se debe cumplir, dar el ejemplo, para luego exigir.

Este es el caso de países avanzados, como Suecia, en los que al legislar, lo primero que se hizo fue exigirles a las empresas de capitales estatales que realicen informes, antes de pedirselos al sector privado.

No es que hay que tomar como modelo tal o cual país, sino ver los aciertos y errores de los mismos, para aquí comenzar desde ese punto, no de cero. Hay que tomar las experiencias de los demás.

Hoy en día, la Sindicatura General de la Nación tiene instrucciones de comenzar a hacer esto con las empresas que están bajo su auditoría. Habrá que esperar para ver qué resultados arroja y sobretodo, darle tiempo para una progresiva implementación. No hay que olvidarse de un viejo conocido, “la resistencia al cambio”.

---

<sup>24</sup> Associate Partner de PwC (Pricewaterhouse Coopers, empresa multinacional de servicios profesionales fundada en el año 1849).

<sup>25</sup> Socio Líder en la práctica de Sostenibilidad de Deloitte (primera empresa multinacional de servicios profesionales fundada en el año 1845. Líder en facturación y forma parte del grupo “Big Four” junto a PwC, Ernst & Young y KPMG).

Países europeos, antes de exigir a públicos y privados, generaron estímulos para incentivar el desarrollo sustentable, como premiar con superficies adicionales a las construcciones green building. Y recién después, generaron los marcos regulatorios, en muchos casos voluntarios y como medio de transparencia.

Capítulo VII  
Estudio de caso

El estudio de caso que realizamos en el presente trabajo se basa en una compañía de televisión satelital, la cual tiene presencia en todo nuestro continente. Su casa central se ubica en la ciudad de Los Ángeles, Estados Unidos, pero haremos foco solo en la sede de Argentina.

Primero, conoceremos el perfil y la ideología de la compañía, para luego adentrarnos en el tema que nos atañe.

Su misión es “brindar la mejor experiencia audiovisual a sus clientes”.

La visión es “combinar contenido, tecnología y servicio para transformar la comunicación”.

Sus valores como organización son el liderazgo, la innovación, agilidad, trabajo en equipo e integridad.

Los ejecutivos de la compañía definen misiones estratégicas que reflejan el espíritu de la compañía, mientras que equipos interdisciplinarios trabajan en planes de acción que tienen por objetivo alcanzar esas metas. Pueden ser: brindar una experiencia excepcional a los clientes; crecer en determinados sectores del mercado; asegurar la rentabilidad; innovar para mantener el liderazgo; desarrollar para inspirar al equipo; analizar oportunidades de negocio; generar bases sólidas para un crecimiento sustentable.

Si hablamos de números, posee casi 3.000 empleados, más de la mitad de los hogares argentinos forman parte de su cartera de clientes, en Estados Unidos tiene más de 20 millones de suscriptores.

La estructura de gobierno, hace que existan instancias para dirimir posibles conflictos de intereses entre los integrantes tanto del directorio como de las distintas gerencias. Además, entre los integrantes del directorio, no todos tienen relación de dependencia con el ente, para así poder obtener una visión aún más amplia.

Los objetivos individuales que se fijan para cada una de las áreas están en connivencia con las misiones estratégicas, para poder contribuir al cumplimiento de las mismas.

Tienen como instancias claves el feedback y el cumplimiento de su propio código de ética; para así saber qué situaciones deben evitarse, cuáles denunciarse, y que existan vías para esto. El Código de Ética no solo hace referencia al desenvolvimiento de los empleados entre sí, sino frente a los clientes, competidores, y proveedores. Deben respetar los más altos valores éticos en las relaciones comerciales, observar las reglamentaciones vigentes de la actividad, etc. Por ejemplo: honestidad, trato equitativo, igualdad de oportunidades, confidencialidad, precisión e integridad.

Para velar por el cumplimiento de estas premisas, existe el Comité de Ética que está conformado por los gerentes de Recursos Humanos, Legales, Administración y Responsabilidad Social Empresaria.

Realiza una gestión responsable, haciendo foco en cada grupo de interés, para poder ser una empresa sustentable.

*¿Cómo se logra esto?*

Con un equipo de RSE que proponga y coordine acciones, teniendo un presupuesto propio destinado a la inversión social e iniciativas puntuales. Cada área genera propuestas ligadas a sus actividades, haciendo aportes claves para que el negocio se sostenga a largo plazo. Se realizaron campañas para aumentar la suscripción a la factura electrónica; se seleccionan los proveedores teniendo en cuenta el impacto ambiental; se generan acciones para ahorrar recursos como agua, energía y papel; se focaliza en las necesidades de los distintos grupos de interés; se realizan capacitaciones de RSE y jornadas de reflexión internas en relación a la sustentabilidad de acuerdo a las características del negocio e industria.

En cuanto a los grupos de interés, se intenta conocer las demandas de cada uno y priorizarlas en el plan estratégico. Es fundamental identificar a los públicos claves, para así alimentar los canales para conocer y responder a sus expectativas; además, este intercambio nos aporta ideas innovadoras, valor agregado, ahorro, beneficios y acciones eficientes.

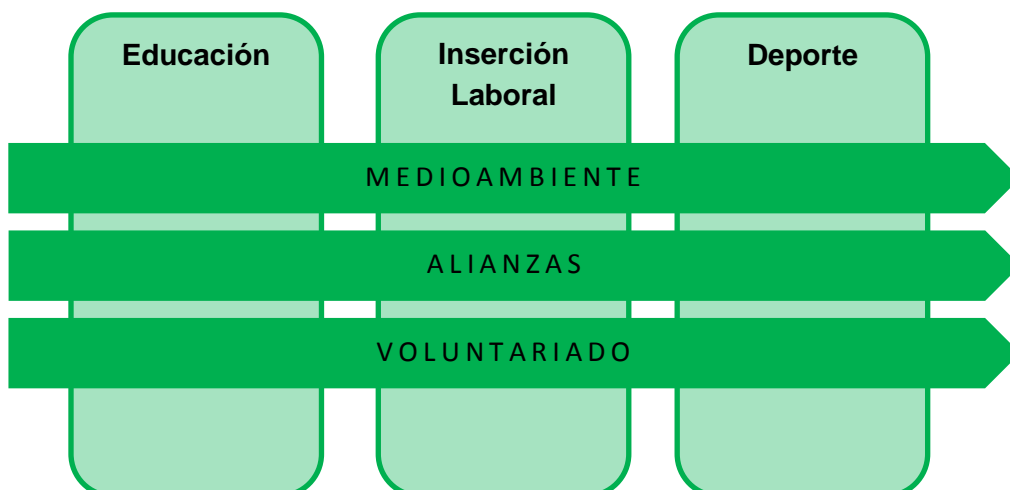
Dentro del área de RSE se trabaja sobre la promoción de tres ejes:

- Educación;
- Inserción laboral; y
- Deporte.

Para concretar los objetivos, se busca que estos tres ejes sean atravesados por tres valiosos conceptos:

- Alianzas (con ONGs, instituciones afines)
- Acciones de voluntariado; y
- Cuidado del medio ambiente.

Así, se entiende que la RSE no es solamente un área de la compañía sino que constituye una mirada transversal a todo el negocio.



**Fuente:** producción propia.

#### *Empleados.*

Se valen de distintos medios para que los empleados estén al tanto de lo que ocurre en materia de sustentabilidad. Cada semana reciben news de prensa, e-mails que anuncian iniciativas, carteleras con mensajes de concientización. Se comparte información en las redes sociales, una vez por mes se detallan las actividades y cómo participar. Puertas para afuera, se difunde mediante la web de la empresa, una revista que se entrega con la factura y redes sociales como Facebook y Twitter.

Además, participan en iniciativas como foros, ferias, charlas.

#### *Equipo - Gestión del desempeño.*

Con el objetivo de determinar y priorizar los aspectos claves que afectan a la industria, se realizó una encuesta, que arrojó el siguiente resultado: “estrategias de negocio a largo plazo” como premisa en la planificación. Durante el año, se llevan a cabo tres etapas, que comprenden la definición de objetivos, la revisión a mitad del ciclo y la evaluación anual.

En la primera etapa, se fijan los objetivos en cascada para asegurar que estén alineados con las metas y misiones estratégicas. En la segunda etapa, se obtiene el feedback sobre el desempeño del primer semestre y así, se actualizan los objetivos.

Por último, se evalúan los resultados alcanzados, teniendo en cuenta el “qué” (logros) y el “cómo” (competencias).

Se efectúan controles y monitoreo de los lugares de trabajo, se realizan mediciones técnicas ambientales, se organizan talleres prácticos, se desarrollan programas de

Seguridad de Higiene y se impulsan evaluaciones de riesgos laborales, para así mejorar las condiciones laborales.

*Clientes.*

El máximo compromiso del ente para con sus clientes es la excelencia en el servicio. Las misiones estratégicas que se fijan reflejan el espíritu de la compañía y guían los planes de acción.

Los planes de acción son emitidos por equipos interdisciplinarios formados por una persona de cada área que se comprometen a exponer los problemas que los atañe a cada uno, para así lograr una acción conjunta desde la causa que la genera hasta los resultados esperados, como así los grupos implicados.

Además de estrenar nuevas herramientas todos los años, la compañía realiza acciones acompañando al deporte. Como ser, el lanzamiento de un programa que reúne a los embajadores deportivos más importantes del país para acercarlos a la comunidad, y para apadrinar los acontecimientos más relevantes; micrositiros que brindan los resultados y agenda de eventos de las distintas competencias, como los juegos olímpicos, mundiales, etc.; sponsoreo de clubes; y organización de la primer maratón de cía.

Se provee a distintas ONGs de un espacio televisivo gratuito para que por este medio difundan sus propios spots. Algunas de las instituciones beneficiadas son: Cáritas, Un Techo, Huella S.O.S., etc. No solo se publican las acciones y necesidades de las organizaciones, sino que se busca inspirar para convertirse en agentes de cambio.

En el marco de un programa bautizado como “Piedra, papel, tijera” se invita a clientes (y empleados) a participar de actividades de RSE. Las propuestas varían desde pintar un comedor escolar hasta realizar colectas, o regalar una sonrisa a quienes más lo necesitan.

Atentos a la gestión del impacto ambiental, se alienta a la adhesión electrónica para la reducción del consumo de papel.

Se lanzó un newsletter electrónico que incluye las principales repercusiones de prensa de la compañía, para funcionarios y empleados.

Entre los empleados se realiza el programa Cooltura, que fomenta el pensar y el actuar poniendo al cliente siempre en primer lugar. Los últimos cuatro pilares sobre los que se trabajó son:

- Hacer las cosas bien desde el principio;



- Cumplir a tiempo lo que se promete;
- Ser amable y cálido en las interacciones; y
- Resolver los problemas de manera rápida y empática.

Y en cada ejercicio se reconoce a los empleados con los casos más ejemplares.

Las *políticas de comunicación* comercial tienen como claves la transparencia, la honestidad, la veracidad y la inclusividad. Se rechaza cualquier mensaje engañoso. Se compite sanamente, sin desacreditar ni desdeñar a los competidores.

#### *Proveedores.*

Son una parte fundamental del negocio, por eso se busca forjar vínculos de largo plazo, en base al trato justo, la honestidad, la integridad, la libre competencia. Deben compartir el compromiso que mantiene la compañía con la comunidad y adherirse a sus principios de ética, como así respetar las leyes y costumbres vigentes y los derechos de otras personas.

Los proveedores pueden ser empresas grandes, medianas y pequeñas, en su mayoría locales o algunas del exterior, que proveen productos o servicios.

A la hora de sumar un nuevo proveedor se analiza desde el costo, la calidad, plazos de entrega, situación societaria, legal. Firman el Código de Ética, y mensualmente, se ocupan de evaluarlos, y se aseguran de que cumplan con las obligaciones legales que tienen para con sus empleados.

Se espera que respeten las convicciones que la definen como organización y como individuos.

Como sostienen que la responsabilidad es el único camino para mantener relaciones duraderas con el entorno, ambas partes comparten creencias y valores, y se comprometen a mantener altas normas de ética.

Se deben desenvolver con honestidad, rectitud y sano criterio; evitar todo tipo de conflicto de intereses; solo recibir o dar regalos cuando se trate de promociones de valor simbólico; mantener política de igualdad de oportunidades laborales para sus empleados y postulantes; rechazar todo tipo de discriminación por raza, sexo, embarazo, discapacidad, orientación sexual; demostrar máximo decoro y dirección en la conducción de sus negocios y manifestaciones públicas.

Compras inclusivas y acciones de RSE con proveedores.

Se incorporaron nuevos proveedores, entre ellos una empresa social cuyos empleados

son personas con diferentes capacidades y a través de la cual se terceriza el armado de kits de instalación.

Una cadena de supermercados colabora con los insumos para las cajas de navidad para la actividad Nochebuena Para Todos; una empresa transportista traslada estas cajas y una empresa de turismo traslada a los voluntarios de la compañía hacia las actividades.

#### *Comunidad.*

Se incorporaron más de 60 escuelas al programa de prestación gratuita de servicios audiovisuales para enriquecer el contenido educativo de los alumnos.

La mitad de los empleados participaron de las acciones de voluntariado.

Se organizaron cursos de capacitación para personas desempleadas.

De la compañía dicen que “al comprender el impacto que tiene el negocio y el papel que se cumple en el desarrollo de la comunidad, se logra un compromiso de ofrecer tiempo y recursos con organizaciones que mantienen planes sustentable y a largo plazo”.

Como hablamos anteriormente, la empresa tiene tres ejes (educación, inserción y deporte) que son atravesados por tres valiosos conceptos (medio ambiente, alianzas y voluntariado). A continuación, haremos mención de actividades que logran cruzar estas seis categorías.

#### *Educación.*

Uno de los objetivos es impulsar la educación en niños y adolescentes. A través del envío satelital gratuito de programación educativa se logra enriquecer el contenido educativo del material utilizado para tal fin. Sumándole a esto, las alianzas con Discovery, National Geographic, Microsoft, Banco Mundial, etc.

Se realizó una alianza con la organización Enseñá por Argentina para solventar económicamente el trabajo de jóvenes profesionales talentosos de diversas disciplinas.

Se arman mochilas para el inicio de clases. Se becan alumnos prodigio para que puedan estudiar en las mejores universidades del país. La organización Cascos Verdes realiza concientización ambiental.

*Inserción laboral.*

Es una de las áreas con el aporte más significativo ya que contribuye a dejar una capacidad instalada en la sociedad.

Se organizaron junto a distintas fundaciones talleres y cursos de capacitación en atención al cliente, para facilitar la inserción laboral de personas desempleadas en los Municipios de Tigre y Vicente López.

Se tercerizó el armado de kits de instalación con una empresa social como redACTIVOS que ofrece productos y servicios desarrollados por personas con distintas capacidades.

En conjunto con varios municipios se firmó un convenio para emplear, dentro de las posibilidades y necesidades de la compañía, a las personas que se inscriban en la Bolsa Municipal de Trabajo.

Además, se incorporan a la planta permanente personas con distintas capacidades y mayores de 45 años.

Los empleados de la empresa donan dinero para formar el Fondo de Proyectos, mediante el cual se seleccionan programas sociales que requieran ayuda o financiamiento.

*Deporte.*

Por medio de los contenidos de deportes como del auspicio de eventos deportivos que tengan como beneficiarios a distintas instituciones solidarias, se tiene la oportunidad de generar lazos con la comunidad.

Se realizó, como todos los años, un torneo de fútbol escolar para promover el deporte, la vida sana, la competencia limpia y generar un ámbito de contención ante la violencia en las escuelas públicas.

Mediante una maratón se recaudan fondos que luego se donan a un taller protegido.

Sponsoreo de partidos de rugby y hockey de los seleccionados nacionales y entrenamientos de jóvenes deportistas en cada barrio con sus ídolos.

Sponsoreo del partido Fútbol por la Vida, a beneficio de los chicos con Síndrome de West.

Realización de charlas junto con la URBA (Unión de Rugby de Buenos Aires) para la prevención en el abuso del consumo de alcohol.

Junto a los municipios se lograron donar para el día del niño juguetes.

Se donó un desfibrilador cardiovascular para un natatorio municipal.

*Iniciativas varias.*

- Colecta de medicamentos en las oficinas de la compañía y posterior donación a fundación;
- Junto con Red Solidaria, Cáritas y empleados se organizó la colecta de ropa y colchones para los afectados por las inundaciones;
- Financiación de la Semana de la Alegría Intensiva en el área pediátrica de hospital municipal;
- Donación monetaria para salud visual de chicos del Programa Apadrinando Miradas;
- Junto con el centro Conin se donaron “km de frazadas”;
- Plantación de árboles nativos en Reserva Forestal, con participación de empleados;
- Renovación de los decodificadores utilizados para prestar los servicios. Ahora son más pequeños y eficientes;
- Los empleados voluntarios junto a Walmart realizaron el armado de las cajas navideñas;
- Todos los meses los empleados participan de la clasificación de alimentos en el Banco de Alimentos, para ser distribuidos a comedores barriales y parroquias;
- Se realizó una colecta de sangre en las instalaciones de la empresa para Fundaleu (Fundación para Combatir la Leucemia);
- Donaciones de empleados de alimentos;
- En el Día del Voluntario, los empleados prepararon el desayuno para un comedor escolar y compartieron juegos con los niños;
- Voluntarios de la compañía limpiaron la costa del Municipio de Vicente López, lugar donde se ubica la casa central.

*Aliados en la acción.*

Como comentábamos al comienzo del capítulo, las acciones que más impacto tienen son las que se realizan con aliados, que forman parte de uno de los ejes de esta empresa.

Algunas de las organizaciones con las que trabajan en forma activa son:

- Fundación Banco de Alimentos
- Fundaleu
- Caminando Juntos

- Enseñá por Argentina
- RedACTIVOS
- ONG Alegría Intensiva
- Programar
- Cascos Verdes

*Medio ambiente.*

El compromiso que asume esta empresa con el planeta, es que poniendo la tecnología al servicio del medio ambiente, la misma tendrá el menor impacto posible. Y este compromiso se ve reflejado en iniciativas concretas. Solo así es posible llevar adelante un negocio sustentable.

Los productos utilizados para brindar los servicios, son mucho más pequeños que el anterior modelo (73%), consumen menos cartón en su embalaje (43%, que equivale a 940 árboles), menos energía eléctrica (29%) y menos combustible en cuanto a la logística (64%). Los mismos se producen en nuestro país. Miden su huella de carbono<sup>26</sup> mediante la organización internacional The GHG Protocol Initiative<sup>27</sup>.

Así, con este conocimiento, cualquier empresa puede analizar qué actividades son las “más contaminantes” y establecer metas o políticas de reducción de emisiones. Y las personas, a su vez, pueden decidir qué bienes o servicios consumir. De esta manera, tanto productores como consumidores cuenta con información crítica para contribuir con la preservación de nuestro planeta.

Se implementó un sistema en las oficinas para reducir el consumo de agua potable.

Se realizan campañas constantes y agresivas en la difusión de los beneficios de la adhesión a la factura electrónica para aumentar el número de clientes suscriptos a la

---

<sup>26</sup> En el mundo, se consume energía para hacerla mayoría de las actividades. Esto provoca la emisión de gases de efecto invernadero (ver nota 27) a la atmósfera. Mediante la medición de la huella de carbono es posible calcular la cantidad de emisiones de cada actividad y las fuentes de las emisiones.

<sup>27</sup> El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol) fue convocado conjuntamente en 1998 por el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y el Instituto de Recursos Mundiales (WRI). El WRI se centra en la intersección del medio ambiente y el desarrollo socio-económico. El WBCSD es una coalición de 200 empresas internacionales, de 20 sectores industriales y comerciales, unidas por un compromiso compartido con el desarrollo sostenible a través de los tres pilares del crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social.

factura y newsletter electrónicos. Se realizó mediante comunicados por correo electrónico, avisos en la web, en las facturas electrónicas.

De un año para otro se triplicaron los gastos e inversiones en proyectos medioambientales.

Las oficinas cuentan con un sistema de iluminación natural que permite ahorrar energía en forma considerable. Se utilizan lámparas de bajo consumo y LCD, que consumen menos energía.

Se colocaron cestos especiales para recolectar residuos reciclables y orgánicos por separado. Se separan los papeles, los plásticos, los vidrios y los metales, y los primeros de estos son recolectados y donados al Programa de Reciclado de Papel de la Fundación Garrahan. Además se plantan árboles para “retribuir” por el papel utilizado.

Para fomentar el uso de las bicicletas, se ofrecen espacios exclusivos para el guardado de las mismas.

Los residuos electrónicos (computadoras, tv, etc en desuso) son entregados a la Fundación Equidad, que los recibe y recicla.

Mediante el programa ECO, se busca utilizar toda la tecnología para aprovechar al máximo los recursos naturales. Un claro ejemplo es el reemplazo de la grifería clásica por una de corte automático para evitar el desperdicio de agua, implementar un sistema de utilización de napas de agua no potable para el circuito de cañerías de cual no consume el personal

Se confeccionó un plan para unificar los depósitos. Así, se minimizarían los viajes de uno a otro, se optimizaría el nivel de carga y se reduciría el consumo de combustible, por ende, la emisión de gases de efecto invernadero<sup>28</sup>.

Se utiliza un sistema de ruteo para realizar recorridos más inteligentes y flexibles.

---

<sup>28</sup> Fenómeno por el cual determinados gases, que son componentes de la atmósfera terrestre, son retenidos en la superficie planetaria y producen un aumento en la temperatura de la atmósfera. Sin esto, el planeta no podría habitarse, pero el exceso hace que exista el calentamiento global.

Capítulo VIII  
Conclusiones:  
Parte General

Comencemos por responder a los criterios mencionados en este trabajo a la hora de evaluar la información obtenida de RSE.

Las actividades de RSE de la empresa están en su mayoría alineadas con el negocio. Están conectadas a la estrategia de la empresa. Ya comentamos que dado que los recursos y tiempo siempre son limitados, las mejores oportunidades provendrán de áreas donde el negocio interactúa significativamente con la comunidad y puede tener el mayor efecto posible.

Las acciones de RSE deben satisfacer un doble objetivo: a la empresa y a la comunidad. Hay actividades en las cuales se beneficia la empresa por el ahorro y el menor costo, y la comunidad por el cuidado del medio ambiente.

El informe obtenido refleja en números (unidades, porcentajes, moneda) los beneficios de las actividades realizadas en comparación con la situación previa a las mismas.

En cuanto a los 4 capítulos que contienen algunos informes, en este se ven los estados contables, se habla del desempeño del personal, directivos, de la medición del mismo y de la toma de acciones correctivas, se relata cómo se dirige la empresa, como están compuestos los órganos de gobierno, etc y de la RSE propiamente dicha.

La práctica de realizar un informe se ha extendido a través de los ejercicios anuales.

La misma obedece a una estrategia global de toda la compañía, no de una filial, sede o sucursal en particular.

Las acciones no se limitan al contexto, sino que involucran al personal con el voluntariado, con beneficios.

No solo confeccionan el informe de forma que lo pueda leer cualquiera interesado, sino también lo hacen bajo el modelo GRI, para que pueda ser comparado con otros al estar estandarizado.

Las actividades incluyen voluntariado o acciones para ayudar a terceros (afectados o no por el negocio de la compañía), como también al medio ambiente.

Cuentan con el apoyo de distintas instituciones, ONGs, fundaciones, así como también apoyan a municipios, escuelas, etc.

Están claros la situación actual, los objetivos a alcanzar y las acciones con las cuales llegar a esas metas, de modo que es simple hacer visibles los resultados, ya sean tangibles o intangibles.

Se detallan las acciones en palabras, en imágenes y en números.

Estas acciones se reflejan en la misión, visión, estrategias y valores de la compañía, por lo que los particulares lo pueden tener en cuenta a la hora de elegir a la prestataria como proveedora, o como empleadora.



La empresa realiza acciones y muchas como vimos.

Además cumple con parámetros básicos de la información, y con la Guía de la Iniciativa de Reporte Global (GRI).

Que tengan la RSE como emblema, para hacer de su negocio, un negocio sustentable:

- a) Mejora la imagen y reputación de la empresa, lo cual facilita la diferenciación por parte del público y trae consigo la mejora del desempeño económico;
- b) Mejora de manera simultánea el conocimiento que la empresa tiene del mercado y su comunicación con sus distintos públicos;
- c) Incrementa la lealtad de sus consumidores, lo cual viene aparejado con el incremento de las ventas, de la productividad y de la calidad de los productos y servicios;
- d) Mejora la captación y retención del talento humano así como las oportunidades de financiamiento;
- e) Asociada con factores ambientales, reduce los costos operativos y la vigilancia regulatoria por parte de los organismos competentes;
- f) Incentiva el crecimiento de la confianza de los inversores;
- g) Estimula la innovación y la competitividad hacia la creación y diseño de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente responsables;
- h) Y por último, quizás el beneficio más importante, reside en que las empresas se convierten en organizaciones eficientes, internamente bien organizadas con una óptima y probada capacidad de gestión.

Los desafíos que tendrá esta empresa para los próximos ejercicios serán:

1. En cuanto a los empleados:

- Continuar promoviendo el desarrollo interno de los empleados con capacitación;
- Seguir incorporando empleados a la compañía por medio de organizaciones y fundaciones que trabajan sobre inclusión laboral;
- Campañas de concientización sobre la separación de residuos y ahorro o no desperdicio de recursos renovables o no renovables;
- Conocer fehacientemente cuántos de empleados colaboran como voluntarios en actividades sin fines de lucro. Difundir los testimonios de los mismos para

contagiar y crear una cultura corporativa de voluntariado.

2. En cuanto a los clientes:
  - Facilitar la información de las actividades de RSE para que conozcan, y puedan elegir entre esta empresa u otra similar;
  - Disponer información para el público en general, sin necesidad de ser cliente;
  - Realizar propuestas para que los clientes puedan ser voluntarios o hacer donaciones.
  
3. En cuanto a los proveedores:
  - Ampliar la red de proveedores socialmente responsables y que adhieran a su código de ética.
  
4. En cuanto a la comunidad:
  - Sumar nuevas organizaciones aliadas;
  - Seguir trabajando en la comunidad;
  - Organizar nuevos cursos para facilitar la inserción laboral;
  - Continuar con la incorporación de empleados a través de los cursos de capacitación;
  - Clientes potenciales.
  
5. En cuanto al medio ambiente:
  - Medir y reducir el consumo de energía eléctrica en las oficinas;
  - Medir y reducir el consumo de papel en las oficinas;
  - Continuar con el programa de reciclaje de productos en desuso;
  - Reducir el consumo de papel por la emisión de facturas e implementar un programa de impresión presencial;
  - Implementar el sistema de centro regionales de reacondicionamiento de productos, para evitar traslados inútiles y gasto de combustibles, además de los centros matrices;
  - Evaluar posible alianza con el Banco de Bosques<sup>29</sup>;
  - Aumentar la cantidad de suscriptores a la e-factura;

---

<sup>29</sup> Organización a través de la cual se canalizan pequeños aportes de particulares u organizaciones para salvar los bosques, fomentar leyes proteccionistas y plantar árboles.

- Contar con proveedores especializados en la disposición y tratamiento de materiales contaminantes;
- Continuar con las mediciones de las emisiones de gases, etc;
- Generar nuevos procedimientos para minimizar las emisiones.

Sería de una gran ayuda la existencia de una ley nacional:

- Facilitaría la aplicación de los modelos internacionales como el Pacto Global o GRI o ISO, ya que podrían y deberían ser tomados como base para la redacción de la norma y su reglamentación;
- Tornaría comparable la información obtenida de distintos entes dentro de una misma rama productiva, sector económico, etc;
- Establecería que entes están obligados a la práctica de la RSE, presentación de información, etc;
- Establecería sanciones para los que no cumplan y/o beneficios, exenciones impositivas, etc para los que sí cumplen;
- Organizaría qué entes privados y/o públicos pueden recepcionar los informes;
- Ordenar qué entes pueden y/o deben solicitar esos informes;
- Establecería qué entes son los encargados de hacer cumplir la norma;
- Establecería qué entes deben estudiar y analizar dicha información para que no sea algo meramente burocrático; etc.

Ante la hipotética existencia de una normativa a nivel nacional, se podrían unificar criterios de:

- Sujetos obligados;
- Sujetos exentos;
- Tipo de información;
- Forma de presentación; etc.
- el método y modo de presentación de la misma, que podría estar de acuerdo al Pacto Global, a GRI, ISO 26000

Capítulo VIII  
Conclusiones:  
Parte específica - Propuesta

El exponencial desarrollo tecnológico de los últimos tiempos tiene como contrapartida la acumulación de basura electrónica. Esta es el tipo de residuo con mayor crecimiento a nivel mundial.

Los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) o e-waste en inglés, surgen de dos procesos: uno asociado a los cambios en las tecnologías por parte de las prestadoras de servicios y el otro, proveniente del cambio surgido de los particulares.

De acuerdo a datos de la ONU (Organización de Naciones Unidas), en el año 2008 se generaron 2,5 kg de e-waste por habitante en el mundo. En el año 2012, 7 kg por habitante, lo que da un total de 48.894.000 toneladas en el planeta. Y en 2015, la cifra ascenderá a 9 kg y 57.514.000 toneladas, respectivamente.

De estas últimas cifras, el 8,6% le corresponde a América Latina. Solo entre 2012 y 2015 este porcentaje creció en un 17,5%.

Todas estas toneladas, bien gestionadas, dan paso a una nueva actividad denominada *minería urbana*, la cual puede llegar a generar 21 mil millones de dólares anuales en oro, plata y otros metales recuperados.

En Argentina, según estimaciones de la UNU (United Nations University institute for sustainability and)<sup>30</sup>, los RAEE en 2015 llegarán a 512.000 toneladas.

Esto implica que desde 2012 al 2015 cada argentino consumió un 16,4% más. De consumir menos de 3,5 kg por habitante, pasamos a 4 kg por habitante.

Conscientes de esta problemática (y posible rentabilidad), varias compañías gestionan proyectos y campañas de forma voluntaria, ya que carecemos de normativa legal específica.

Lo más parecido a una normativa referida al e-waste en nuestro país es la ley de “basura cero” que se implementó en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 2013. Existió un proyecto que impulsaba un esquema de gestión integrada entre privados y los distintos niveles del estado, como así un “impuesto ecológico” para sustentar ciertas áreas que serían creadas. Pero no prosperó.

Un ejemplo de estos emprendedores voluntarios es una compañía de telefonía celular, la cual desde 2009, en nuestro país, realiza campañas de recolección de baterías

---

<sup>30</sup> Organización académica internacional que desempeña funciones en lo referente a problemas de carácter mundial como al fomento de los objetivos de la ONU, que son la paz y el progreso de los pueblos.

mediante buzones especialmente diseñados y dispuestos en sus oficinas, junto a material de difusión sobre la problemática. Gracias a este material, el usuario comprende la composición de una batería y la necesidad de una correcta descomposición. Los elementos recolectados son transportados a una compañía dedicada al reciclado electrónico, en Bélgica.

Estas baterías, a pesar de ser retiradas del mercado y así evitar el desecho con los residuos sólidos, no son recicladas para beneficio de la compañía. Es decir, la misma abona a la empresa belga por el tratamiento de la basura, pero no recibe nada a cambio (como ser los metales y plásticos para ser reutilizados en sus productos).

Otro ejemplo de compromiso es Brasil.

En 2010 puso en vigencia la ley de Política de Residuos Sólidos.

El marco legal es indispensable para ordenar la “voluntad” de cada compañía, junto con los no tan voluntariosos y con el crecimiento del mercado y de la población.

Esta ley estipula la prevención y reducción de los RAEE, promueve el reciclaje y la reutilización de aquellos residuos que posean valor económico y la eliminación adecuada de todo aquello que no pueda ser reciclado o reutilizado.

Establece que para este año, deben lograr un 20% de reciclado.

Comulga, como otros países, con el concepto de responsabilidad extendida del productor. El mismo pregonaba que el productor debe realizar un diseño lo más sustentable posible, y luego de la venta del producto, continúa siendo responsable de la disposición final de ese elemento. Se habla de diseño sustentable, para desde el *punto cero* partir con ventaja en cuanto al reciclado al utilizar materiales que podrán ser reutilizados en un futuro o ser desechados y ser menos contaminantes que otros sustitutos.

Las empresas realizan campañas de concientización, y juntas, unen esfuerzo y recursos para la creación de programas de logística inversa y plantas de reciclado.

Aun así, a pesar de contar con legislación y empresas comprometidas, pierden 13 mil millones de dólares al año por carecer de infraestructura apropiada para el tratamiento de residuos.

Por eso, una empresa de telefonía brasileña decidió establecer una alianza estratégica con una planta de tratamiento de RAEE. La compañía se encarga de la concientización y financiación a la planta de tratamiento para que proyecte nuevas sedes y nuevos tratamientos. Mientras que esta última, a cambio, se encarga de la recolección, desmantelamiento, identificación y destino final de todos los materiales.

Llevaron invertidos 6 millones de dólares, con lo que han logrado la construcción y ampliación de cinco sedes en distintos puntos estratégicos del país vecino, con una capacidad de procesamiento de 150 toneladas mensuales, lo que hace un total de 1.800 toneladas anuales de e-waste, pero que aun así, es solo el 10% de los RAEE generados en el país.

El destino final de los elementos varía. Las placas removidas son enviadas a Japón para evitar su reventa en el país. Los plásticos son transformados en perchas y contenedores de comida para mascotas. Los cables son removidos y enviados a una fábrica que los reutiliza.

Además, durante el proceso se produce energía por la emanación de gases, que es reutilizada en otros procesos. Y se premia a los empleados que tengan ideas innovadoras para hacer más atractivo el mensaje sobre los riesgos del e-waste y las bondades del desarrollo sustentable.

Esta sociedad estratégica la convierte en la primera compañía privada en tratar todos los residuos generados en su cadena de producción de manera integral y ahorrando en costos de transporte hacia el exterior, que según el Banco Mundial, el transporte es lo que conlleva el 50% del costo total del tratamiento de los desechos electrónicos.

En Chile, se ve que al no tener una legislación, los esfuerzos no son mancomunados y grupales, ni apuntan al reciclaje como en Brasil, pero aun así se realizan actividades.

Una compañía reunió elementos tecnológicos en desuso de sus clientes, los vendió como chatarra y los 213.429 dólares recaudados fueron donados a una fundación.

La misma compañía, ahora está elaborando un plan para la recuperación y reuso de los materiales en vez de la venta como chatarra. Van un paso más allá en la cadena de reciclaje, ya que esa chatarra compactada muchas veces sufre daños que no permiten su total reciclado.

En Brasil y México, se están presentando proyectos para que compañías competidoras, formen lo que aquí llamaríamos un ente colegiado, para contrarrestar una problemática que los afecta a todos por igual y ahorrar en la implementación de infraestructura de logística inversa, coordinar el control, y a la vez, ahorrar en transporte que es el rubro que consume gran parte del presupuesto que se tiene para reciclar.

Para llegar a esto, se necesita un nivel de madurez tal que los competidores no intenten sabotear al otro, sino aunar esfuerzos.

Retomemos algunos vocablos vertidos, pero no conceptualizados.

Cuando hablamos de logística inversa nos referimos al traslado opuesto al que realiza la empresa originalmente. La empresa recibe sus materias primas, produce y distribuye sus productos para la venta. A la inversa, realiza la logística para recolectar sus productos en desuso para luego llevarlos a las plantas de reciclaje/acopio.

En cuanto a la minería urbana, es la actividad que surge del post-consumo. Es la obtención de metales, pero no de una mina y mediante explosivos, sino del reciclado.

Como decíamos, según expertos, el valor aproximado de los metales presentes en los depósitos de RAEE es de 21 mil millones de dólares, pero con las técnicas utilizadas actualmente solo un 15% de ese valor puede ser extraído. La oportunidad de la minería urbana está al pasar de la *administración de residuos* a la *administración de recursos*.

Según informes de la minera Barrick Gold, para producir un gramo de oro en un yacimiento a cielo abierto se deben remover 4 toneladas de piedra, consumir 2 litros de combustible, 1,1 kg de explosivos, 380 litros de agua, 850 grs de cianuro y 3,6 kwh de electricidad (que representa el consumo semanal de un hogar).

En países como Estados Unidos y Alemania, el 70% del acero y el 35% del cobre utilizado para las industrias provienen de la chatarra.

A partir de una tonelada de tecnología, podemos recuperar 280 grs de oro, 1.700 grs de plata y 180.000 grs de cobre, entre otros elementos hierro, aluminio, zinc, etc.

A lo cual debemos sumar que el tratamiento de esta tecnología no supera los 2 mil dólares por tonelada.

Con la información citada, las conclusiones extraídas de la misma y la visión de la realidad que acontece en estos tiempos, logramos vislumbrar una cuestión a tener en cuenta:

Los decodificadores utilizados para prestar el servicio.

Los mismos son entregados al contratar con la compañía, pero muchas veces no son devueltos cuando el cliente se da de baja o cuando se actualiza el sistema en uso.

Pueden ser descartados con la basura cotidiana o quedar arrumbados en casa, en total desuso.

Por eso vemos la necesidad de intentar recobrar ese material mediante una “campaña local de recolección de decodificadores (y accesorios) en desuso”.



Primeramente, para evitar que se deseché como cualquier otro elemento de la vida cotidiana. Al recuperarlo, se evita la contaminación que produce el desechar componentes tecnológicos que poseen metales y plásticos, con basura biodegradable. Se mejoraría la imagen de la compañía, se acercaría al público a la empresa. Y en cuarto lugar, pero no menos importante, la empresa los puede reciclar y reutilizar, reciclar y obtener una ganancia por su venta, o solo reciclar y desechar de la manera adecuada.

Para esto, al ser una “prueba piloto”, se realizaría en un ámbito acotado, como ser la ciudad de Mar del Plata. Para así poder controlar la recolección, el acopio y la disposición final, viendo los resultados y ajustando el proceso mientras transcurre la campaña para luego poder expandirla geográficamente.

Hay que tener en cuenta que estos residuos no pueden ser vertidos a cielo abierto, que tienen una vida útil finita, la cual está siendo cada vez más acotada por los constantes avances en la materia.

Solo un 3% de los componentes de los elementos tecnológicos son residuos contaminantes (plomo, mercurio, cadmio, cromo), un 25% son residuos recuperables y el 72% restante son materiales reciclables (plástico, aluminio, cobre, oro, níquel y estaño).

El objetivo de esta campaña sería *llegar* a los ciudadanos, *tocar* su conciencia ambiental, para así poder lograr que colaboren con la misma, donando los elementos tecnológicos que tengan. Lo ideal sería, que con la misma, tomen conciencia de la necesidad de colaborar con esta campaña, con el medio ambiente y no que solamente donen por el solo hecho de sacar esas cosas de su casa.

Para más tarde, con los elementos recolectados poder cumplir con un objetivo secundario, aunque primordial del punto de vista de la RSE, que sería separar los materiales no peligrosos, de los metales pesados y baterías.

La primera etapa estaría compuesta por una campaña gráfica y digital.

Al estar en la “era digital”, los avisos vía e-mail, sms, aplicaciones, etc. van a ser los más utilizados y los que capten más adeptos.

Por los medios recién nombrados se va a brindar la información básica de *qué* llevar y *cómo*, ya que a *dónde* y *cuándo* se conocerá más adelante. Se podría ampliar la

misma vía web, para los interesados en ver qué se va a hacer, qué se puede reciclar, dónde, los resultados, etc.

Se tiene que concientizar sobre la necesidad de reciclar ya que tardan 300 años en degradarse los aparatos tecnológicos que utilizamos habitualmente.

La campaña estaría dirigida a usuarios de la empresa que deseen adherir a esta política, aportando decodificadores en desuso.

Luego de llevarse a cabo esta primera etapa, ya se deberían tener definidos, para ser dados a conocer en una segunda campaña publicitaria, los puntos de recepción o los medios de recolección, al igual que los días y horarios.

La idea de una campaña en dos etapas se debe a que, capaz, si se realiza un lanzamiento unificado, el público no le preste la debida atención y así, no se interese o no retenga los datos importantes.

Entonces así, en la primera se logra que el público se interese en la campaña, se acostumbre a la idea de reciclar. Y en la segunda, como ya va a tener conocimiento de lo que se va a hacer y porqué, solo resta publicitar *cuándo* y *dónde*.

Después de obtener la *materia prima*, se debería comenzar con el reciclaje o disposición final propiamente dicha.

En cuanto a esto, en nuestra ciudad existe una empresa que se dedica a recibir residuos tecnológicos de empresas, tratarlos, separarlos, eliminar toda aquella información confidencial que contengan los mismos (a pedido del cliente), desechar adecuadamente lo no reutilizable y recuperar lo reutilizable. Y de ser necesario, derivan ciertas partes a otras empresas que puedan tratarlas adecuadamente, en el caso de no poder ellos.

A esta empresa se le puede solicitar que luego de la separación de los residuos, los mismos sean entregados como por ejemplo a escuelas técnicas que utilizan las placas, cables, circuitos, etc. como repuestos para reparar sus propias computadoras o arman otras para donar a distintas entidades.

Ahora, analicemos los costos de llevar a cabo la campaña a la que hicimos referencia, y veremos si se puede obtener algún rédito económico o no.

Supongamos que vamos a tener 10 puntos de recepción de elementos a reciclar, los

cuales van a funcionar en las oficinas comerciales de la empresa en la ciudad para no afrontar más costos.

Vamos a tener que considerar los costos de la publicidad, cestos, vinílicos adhesivos, transporte y acopio/reciclaje.

Los recipientes en los cuales se van a guardar temporalmente los desechos una vez depositados por el público en las oficinas pueden ser cestos plásticos. Los cuales tienen un costo de \$ 110 cada uno.

Al consultar a un estudio gráfico, obtenemos que los plotters para ventanas, con la colocación incluida, tienen un costo de \$ 350 cada uno. Y otros similares para cubrir los cestos de recolección, \$ 150 cada uno.

Se va a imprimir material de difusión tipo trípticos, los cuales tienen un costo de \$ 1.200 cada cien unidades.

No debemos olvidarnos de la difusión de la campaña.

En medios gráficos, la publicidad tiene un costo es de \$ 750 un aviso destacado de 10 cm por 10 cm. Y la difusión en redes sociales, web y mail es la más certera y además, es gratuita.

Luego de recolectar, debemos pensar en el traslado de los elementos hasta el centro de acopio y reciclado.

Las cajas para trasladar los elementos tienen un costo de \$ 30 cada una.

Un flete común tiene un costo de \$ 160 por hora de trabajo.

Y por último, el acopio y reciclado tiene un costo de entre \$ 0,90 y \$ 1 por pieza, que abonará la empresa recicladora a aquel que les acerque material para reciclar. La empresa recicladora solo se verá en la necesidad de cobrar a aquellos que lleven materiales para reciclar que no tengan un valor de recuperado y por los cuales ellos deben pagar a terceros para que realicen procesos específicos de reciclaje como ser en los vidrios de los viejos televisores de tubos.

Concepto	Precio unitario	Precio total	Subtotales
10 plotters p/ ventana	\$350,00	\$3.500,00	\$3.500,00
10 plotters	\$150,00	\$1.500,00	\$5.000,00
10 cestos	\$110,00	\$1.100,00	\$6.100,00
1000 folletos	\$12,00	\$12.000,00	\$18.100,00
Dos avisos semanales destacados en diario de mayor circulación por tres semanas	\$750,00	\$4.500,00	\$22.600,00
Difusión web	-	-	\$22.600,00
50 cajas para traslado	\$30,00	\$1.500,00	\$24.100,00
4 horas de flete para recolección en 10 puntos y traslado	\$160,00	\$640,00	\$24.740,00
<b>Total gastos:</b>			<b>\$24.740,00</b>

**Fuentes:** Diario La Capital, Técnica Digital Diseño, Plásticos Colombraro, Librería Conforti y Fletes 47.

Los gastos totales presupuestados ascienden a un total de \$ 24,740.

Viendo que se recuperan \$ 0,95 promedio por pieza de residuo electrónico que se recicla y que un kg de e-waste equivale a 3 o 4 unidades, para cubrir los gastos, con esta campaña se deberían recaudar entre **24.000 y 27.000 unidades**, o entre **6.185 kg y 8.200 kg** de residuos electrónicos.

Siempre previendo que al ser un primer acercamiento de la compañía al reciclado, no se buscarán ni utilizarán servicios como los de las empresas nombradas de Brasil.

Por ser la primera campaña es algo simple, a corto plazo y en un espacio geográficamente pequeño.

Por los costos analizados, esta acción será meramente altruista, teniendo como único fin el reciclaje, ya que las cifras muestran una pérdida económica.

Contemplando los ejemplos, y las cifras vertidas podemos concluir que:

Para prevenir la creación de mayores cantidades de RAAE se deben seleccionar cuidadosamente las materias primas. Hay materiales que se degradaran o reciclaran

con mayor facilidad que otros sustitutos, o que provienen del reciclaje, lo que hace que esto sea un segundo uso, con menor impacto ambiental.

Claramente podemos ver que al utilizar productos reciclados, por lo dicho en el párrafo anterior, se ahorra además de dinero, daños al ambiente.

Se debe realizar un diseño sustentable, acorde a los materiales seleccionados anteriormente, e intentar alargar la vida útil de los productos, para que los ciclos de obsolescencia sean más amplios.

Luego de “prevenir”, se deben responsabilizar del post-venta o del post-consumo.

Es lo que denominamos responsabilidad extendida del productor. Que no solo se responsabiliza por el producto hasta la venta propiamente dicha, sino después también. Y los productos que no son manufacturados en el país, son responsabilidad de los ensambladores, de los distribuidores, y también de los productores en su país de origen.

Realizar campañas de concientización, y luego programas de recolección conjunta. El aliarse con competidores hace disminuir los costos. Ambos deben hacer las mismas actividades, con los mismos fines, que son la concientización, recolección y posterior tratamiento y disposición. Al realizarlos en conjunto se reducen costos, se optimiza la utilización de los recursos e infraestructura. Y Si estas actividades se realizan mediante proyectos colegiados como los de Brasil y México, se potencian los resultados.

El tener una normativa, por más que no sea todo lo que se desea, que de un marco en el cual desarrollar la actividad, que de obligatoriedad a aquellos carentes de voluntad, que de formas de medición, niveles mínimos a alcanzar, objetivos, etc.

No hay que subestimar el efecto de estas actividades en la imagen empresarial ante el público consumidor. Puede que esto se convierta en una ventaja competitiva empresarial. Aunque tampoco hay que subestimar al cliente.

Y si nos referimos a la población, tenemos un muy buen indicio, que ocurrió hace ya varios años. Argentina, según la ONU, posee una población dispuesta al cambio y a la sustentabilidad y pone como ejemplo la conciencia y voluntad de los habitantes al reaccionar de manera muy favorable frente a las campañas por el daño que producían las baterías no recargables, al no desechar las mismas con los residuos sólidos y al sí hacerlo en los contenedores dispuestos para tal fin. La idea se arraigó en la conciencia, no solo fue una campaña de imagen de alguna empresa.

La RSE, ¿llegó para quedarse?

Ya que existe la oportunidad, creo conveniente explicar el porqué del título del presente trabajo.

Surge de un artículo periodístico que leí recientemente, el cual daba cuenta de que muchas corrientes que comenzaron como tales, como modas pasajeras, han sido efímeras. Han pasado al olvido.

A pesar de que algunos piensen que la RSE va por el mismo camino, porque solo la utilizan con el afán de mejorar su imagen ante el público, que vale la aclaración es uno de los primeros efectos, inmediatos, que producen las acciones que involucra la RSE, y no está mal que esto ocurra; también las acciones deben hacerse con una “segunda intención”, el bien de la comunidad.

La respuesta es afirmativa.

Sí, la RSE ha llegado para quedarse.

El mundo gira hacia ese fin. Las nuevas generaciones tienen cada vez más conciencia del trato que le debemos dar al mundo en que habitamos y a la comunidad con lo cual lo compartimos. Hay legislación a nivel mundial. Existen entes que se encargan de enaltecer a las organizaciones que respetan esas normas. Hay países en los cuales ya es “obligatoria” la RSE. Empresas internacionales la toman como un valor a respetar.

A aquellos que sigan pensando en solo mejorar su imagen, en no medir las consecuencias de sus actos, les va a ser difícil escapar de la RSE.

Como reza la frase del inicio, ellos quedaran preparados para un mundo, que va a dejar de existir.

Bibliografía.

- Arietti Denise Gisele (2008), *“Ética en los negocios o el negocio de la ética”*, en: Biblioteca Universidad FASTA, caja E40;
- Cappelletti Marianela (2009), *“La responsabilidad social empresaria en un contexto de desarrollo sostenible”*, en: Biblioteca Universidad FASTA, caja E48;
- Carranza Juan Manuel (2006), *“Balance social como nueva herramienta de gestión”*, en: Biblioteca Universidad FASTA, caja E33;
- CASTILLO C., A.M. (1985): La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control, Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga.
- Centro de Promoción de Tecnologías Sostenibles (2013), *“Principios y método para desarrollar un programa de Responsabilidad Social Empresarial”*, en Google Académico, <http://www.cpts.org/pdf/PrinMetDesarrProgRSE.pdf>;
- Cohen Ariel (2011), *“Desarrollo sustentable: suplemento de responsabilidad social empresaria”*, en: Perfil, año 2011, nº 28/8 y 16/8, Buenos Aires: Perfil;
- Conferencia del director del Instituto ETHOS en el Encuentro de Endeavor en Argentina, Abril 2002.
- Cordero Mujica, Agustín; Carranza, Juan Manuel; García, Diego Martín (2007), *Ética y responsabilidad social de la empresa*, Argentina: Universidad FASTA;
- Dávila Sánchez Aracely y Gómez Solís José Luis (2008), *“Responsabilidad Social Empresaria: un reto para la industria química”*, Universidad de México, en Google Académico, [http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2009/04/27/Responsabilidad\\_social\\_empresarial\\_un\\_reto\\_para\\_la\\_industria\\_quimica.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2009/04/27/Responsabilidad_social_empresarial_un_reto_para_la_industria_quimica.pdf);
- Davis K. y Blomstrom R. L., *Business and its environment*, Editorial: MacGraw-Hill, en: New York, 1966. (o Keith, Davis , “Five Propositions for Social Responsibility”, *Administración Moderna, Business Horizons*, Junio 1975) p.541.
- Debeljuh Patricia, *La conquista de las virtudes en la empresa*, TEMAS, 2004
- Diez Miguel Ángel (2010), *“RSE es la ventaja competitiva”*, en: Mercado, año 2010, nº 1105, Buenos Aires: Coyuntura S.A.;
- Drucker Peter, *The practice of management*, Editorial: Harper & Brothers Publishers, en: New York, 1954.
- Fleitas Paula Andrea (2014), *“Algunos apuntes sobre el estado de la*

*responsabilidad social empresarial en Latinoamérica*”, Universidad de Costa Rica, en Google Académico, [http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Apuntes\\_sobre\\_la\\_RSE\\_en\\_Latinoamerica.pdf#page=15](http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Apuntes_sobre_la_RSE_en_Latinoamerica.pdf#page=15).

- <http://www.comunicarseweb.com.ar/>
- [infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/norma.htm](http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/norma.htm)
- Lafuente Florencia (2010), “*Verde producto*”, en: Gestión, año 2010, nº 5, Buenos Aires: Artes Gráficas Rioplatenses S.A.;
- Mociulsky Mariela (2010), “*La nueva ética que repiensa lo verde*”, en: Mercado, año 2010, nº 1108, Buenos Aires: Coyuntura S.A.;
- Murúa Hernán (2010), “*Libro blanco 2010*”, en Mercado, año 2010, nº 1112, Buenos Aires: Coyuntura S.A.
- Paladino Marcelo, “*La responsabilidad de la empresa en la sociedad*”, Editorial: Ariel, en: Buenos Aires, pág. 40, 2004.
- Responsabilidad Social Empresaria como ventaja competitiva, Manuel Reyno, pág. 22.
- Revista Mercado
- Solari, Fernando (2007), *Lazos comunicantes: estrategia y acciones para lograr la responsabilidad social empresarial*, Argentina: Granica.
- World Comition on Enviroment, Our common future, Editorial: Oxford University Press, en: New York, 1987.
- [www.accountability.org/uploadedFiles/publications/AA1000AS%202008%20espa%C3%B1ol.pdf](http://www.accountability.org/uploadedFiles/publications/AA1000AS%202008%20espa%C3%B1ol.pdf)
- [www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley2594.html](http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley2594.html)
- [www.codigor.com.ar/afip.htm](http://www.codigor.com.ar/afip.htm)
- [www.comunicarseweb.com.ar/pdfs/Ley-RSE-CABA.pdf](http://www.comunicarseweb.com.ar/pdfs/Ley-RSE-CABA.pdf)
- [www.cronista.com/responsabilidad/-La-RSE-sin-reglas-claras-20140219-0002.html](http://www.cronista.com/responsabilidad/-La-RSE-sin-reglas-claras-20140219-0002.html)
- [www.diariouno.com.ar/paginasolidaria/Unas-24-mil-empresas-locales-podran-sumarse-a-la-Ley-de-RSE-20130506-0047.html](http://www.diariouno.com.ar/paginasolidaria/Unas-24-mil-empresas-locales-podran-sumarse-a-la-Ley-de-RSE-20130506-0047.html)
- [www.equator-principles.com/documents/ep\\_translations/LosPrincipiosdelEcuador\\_ES.pdf](http://www.equator-principles.com/documents/ep_translations/LosPrincipiosdelEcuador_ES.pdf)
- [www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm](http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/SpanishPage.htm)
- [www.iarse.org](http://www.iarse.org)
- [www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf)



- [www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf](http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf)
- [www.ReporteSustentable.com](http://www.ReporteSustentable.com)
- [www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml](http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml)
- [www3.ethos.org.br](http://www3.ethos.org.br)