



*Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires*



TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

TEMA: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

TÍTULO:

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA DE
2007 - 2009.

UNA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LOS INDICADORES COMÚNMENTE UTILIZADOS Y
COMUNICADOS POR LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES QUE OPERAN EN ARGENTINA, Y
SU COMPARACIÓN CON LO PERCIBIDO, DE LAS MISMAS, POR LA COMUNIDAD EN
GENERAL.

Escuela de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

Maestrando: Gustavo J. Tondi
Primer Cohorte MBA-UBA

Tutor: Dr. Pedro Andrieu
Prof. Titular Consulto de Administración Pública
Facultad de Ciencias Económicas - UBA.

*No he
del
Distinguido (4)
2.12/09*

Buenos Aires, 4 de noviembre de 2009.

DECLARACIÓN:

"Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".

AGRADECIMIENTOS:

A mi esposa Gladys, por su paciencia, apoyo, ayuda e incentivo, sin los cuales jamás hubiese podido finalizar esta Tesis.

A mi Tutor, el Dr. Pedro Andrieu, quien me guió constantemente y estuvo presente cuando necesité de su asistencia para continuar.

Al Dr. Jorge Stern, por haberme brindado incansablemente su aliento y consejos.

A todos los Docentes de esta Maestría, por sus enseñanzas y su apertura para el intercambio de ideas, todo lo cual contribuyó para que pudiera lograr una mejor formación profesional.

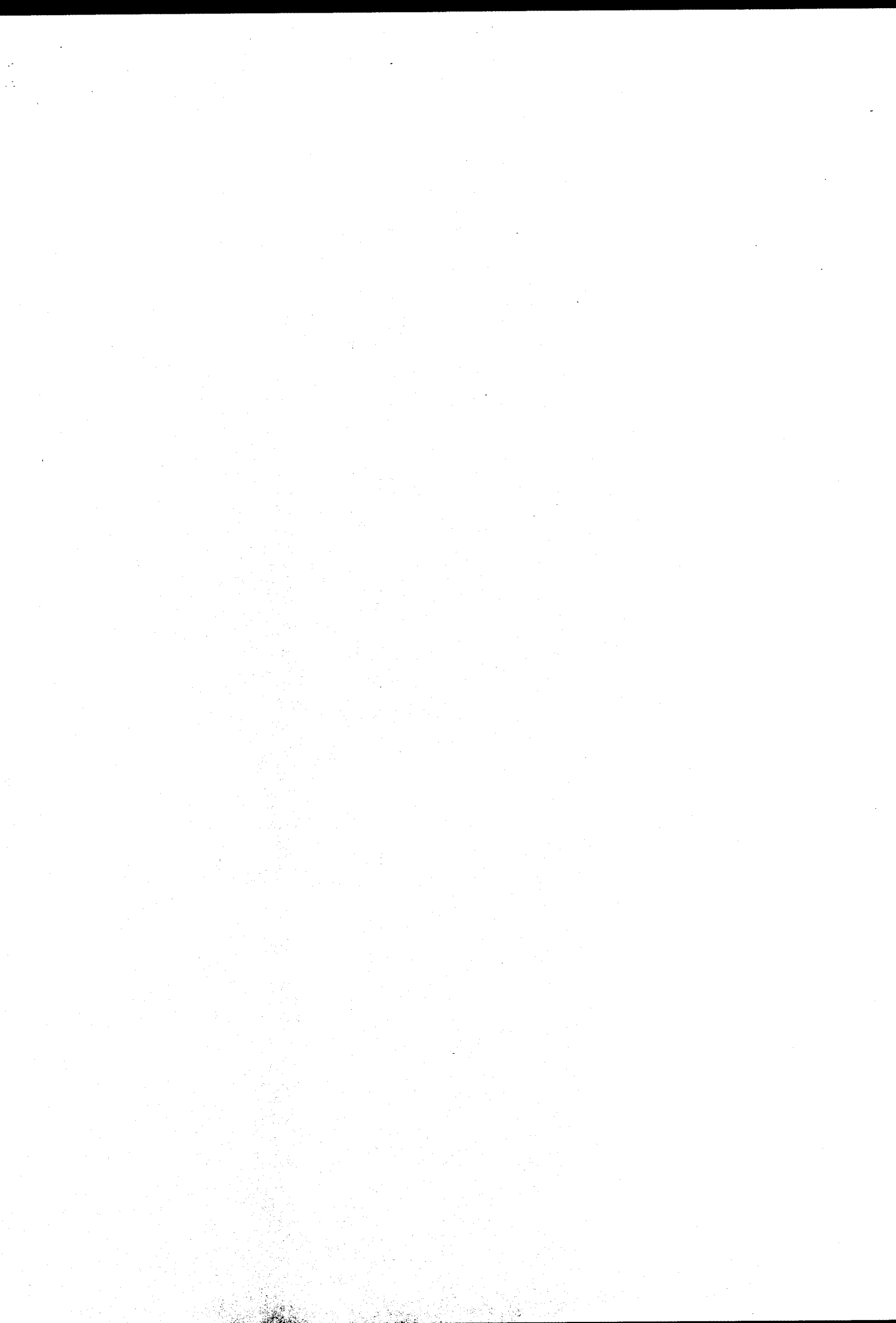
A todos mis amigos y amigas, por su interés, aportes y opiniones, los que sin duda contribuyeron a mejorar el trabajo realizado para esta Tesis.

Gustavo J. Tondi

ÍNDICE TEMÁTICO	Páginas
CAPÍTULO I. SÍNTESIS DE CONTENIDOS	1
Mapa Conceptual de la Tesis	4
CAPÍTULO II. INTRODUCCIÓN	5
1. Encuadre teórico en la rama de Administración	7
2. Aporte	8
3. <i>Palabras Clave</i> (Key Words)	8
CAPÍTULO III. PLANTEO DEL PROBLEMA	9
CAPÍTULO IV. HIPÓTESIS	12
CAPÍTULO V. OBJETIVOS DE LA TESIS	14
1. Objetivos	15
1.1. Objetivo general	15
1.2. Objetivos específicos	15
CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA PARA ELABORACIÓN DE LA TESIS	16
CAPÍTULO VII. MARCO TEÓRICO	18
1. Breve reseña de la evolución histórica de la RSE	19
2. ¿Qué se entiende actualmente por Responsabilidad Social Empresaria?	22
3. Los cinco pasos de la RSE según Zadek	27
4. ¿Por qué las empresas deberían, entonces, ser socialmente responsables?	28
5. Relación de la RSE con otros conceptos, teorías y disciplinas.	30
5.1. Capital Social	30
5.2. Acción Social	31
5.3. Cultura e Identidad	32
5.4. Planificación Estratégica	32
5.5. Ética y Moral	33
5.6. Finanzas	34
5.7. Pensamiento Complejo	35
5.8. Teoría General de los Sistemas (TGS)	36
5.9. Teoría de los Stakeholders	36
5.10. Gobierno Corporativo	37
5.11. Reputación Corporativa	37
5.12. Desarrollo Sostenible	38
5.13. Auditoría	38

INDICE TEMATICO (continuación)	Páginas
5.14. Comunicación Socialmente Responsable	39
5.15. Otros conceptos, disciplinas y/o teorías relacionados	40
6. ¿Por qué y para qué medir y comunicar la RSE?	40
7. Lineamientos para medición y comunicación de las acciones de RSE.	43
7.1. Generalidades	43
7.2. Los Balances o Informes Sociales	54
7.3. Directrices de Global Reporting Initiative (GRI-G3)	56
7.4. Índice de RSE (IRSE)	61
8. Responsabilidad Social Universitaria (RSU)	63
9. Algunos comentarios adicionales	66
CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	67
1. El cumplimiento del Pacto Global en Argentina	68
2. Las normas ISO 26000	75
3. Los Balances Sociales en Argentina, en la actualidad	76
4. Legislación sobre RSE	79
5. La visión de distintos sectores sobre RSE y RSU	80
5.1. La Sociedad	80
5.2. La opinión de algunos referentes	83
6. Estudio de casos	96
6.1. Criterios aplicados	96
6.2. Empresas Transnacionales relevadas	98
6.3. Fecha de análisis	99
7. Observatorio de Empresas Transnacionales (OET)	129
8. Sondeo de opinión complementario	130
9. Iniciativas destinadas al fomento de la RSE en Argentina	133
10. Comentarios al Capítulo VIII	134
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES	136
CAPÍTULO X. RECOMENDACIONES	158
CAPÍTULO XI. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES UTILIZADAS Y DE CONSULTA	171
CAPÍTULO XII. ANEXOS	180
I. Planilla de evaluación según Sturzenegger.	181
II. Borrador de trabajo de la ISO 26000 – Septiembre de 2008.	190
III. Ley N° 2594 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.	196
IV. Modelo de la encuesta realizada para esta Tesis (Nov-Dic de 2007).	200
V. Transcripción completa de las entrevistas a referentes.	203
VI. CD conteniendo los Balances Sociales de las Empresas relevadas.	264
VII. Modelo del sondeo complementario de opinión realizado para esta Tesis (Mar-Abr de 2008)	265
VIII. Proyecto de Seminario para la Escuela de Estudios de Posgrado.	269

ÍNDICE DE GRÁFICOS	Páginas
Gráfico 01: La Pirámide de la Responsabilidad Social Empresaria.	20
Gráfico 02: Elementos constituyentes del Desarrollo Sostenible.	38
Gráfico 03: Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad.	57
Gráfico 04: <i>Visión</i> general según GRI.	58
Gráfico 05: La reforma R.S.U. en la Universidad.	64
Gráfico 06: Empresas adheridas al Pacto Global en Argentina, distribución por Provincias.	68
Gráfico 07: Evolución de las COPs (2004-2007).	70
Gráfico 08: Evolución de las adhesiones (2004-2007).	74
Gráfico 09: Aportes monetarios (en miles de Euros) realizados por el Grupo BBVA en distintos países de América Latina.	107
Gráfico 10: Aportes monetarios (en millones de Euros) realizados por el Grupo Santander.	110



INDICE DE CUADROS	Páginas
Cuadro 01: Mapa Conceptual de la Tesis	4
Cuadro 02: Evolución de las ideas y la RSE entre las décadas de 1950 y 1990.	21
Cuadro 03: Argumentos a favor y en contra de integrar la RSE en la estrategia empresarial.	29
Cuadro 04: RSE Estratégica y RSE Reactiva.	33
Cuadro 05: Las cinco dimensiones para indagar a la RSE.	39
Cuadro 06: Comparación de los factores motivadores y desmotivadores referidos a la disyuntiva entre comunicar y medir la RSE, o no hacerlo.	42
Cuadro 07: Los principios del Global Compact.	44
Cuadro 08: Posturas regulatorias y no regulatorias, respecto de los Balances Sociales.	54
Cuadro 09: Indicadores de GRI.	59
Cuadro 10: Clasificación de acciones empresarias según sus efectos externos.	62
Cuadro 11: Responsabilidades de las áreas académicas y administrativas, desde la óptica de RSU.	65
Cuadro 12: Reseña de situación internacional respecto de la obligatoriedad y características de los Balances Sociales.	76
Cuadro 13: Listado de referentes cuyas opiniones han sido incluidas en esta Tesis.	84
Cuadro 14: Listado de Empresas Transnacionales relevadas para esta Tesis.	98
Cuadro 15: Algunas iniciativas destinadas al fomento de la RSE, en Argentina.	133
Cuadro 16: Listado de los documentos más relevantes, relativos a medición, publicación y/o certificación de RSE, relevados en la Tesis.	138

ÍNDICE DE TABLAS	Páginas
Tabla 01: Tamaño de las empresas adheridas al Pacto Mundial, en Argentina.	69
Tabla 02.1: Nivel de COP sobre grupo de Principios de Derechos Humanos.	71
Tabla 02.2: Nivel de COP sobre grupo de Principios de Ámbito Laboral.	72
Tabla 02.3: Nivel de COP sobre grupo de Principios de Medio Ambiente.	73
Tabla 02.4: Nivel de COP sobre el décimo Principio de Lucha Contra la Corrupción.	74
Tabla 03: Comparativo de las encuestas de 2002 y 2007.	82
Tabla 04: Grado de conocimiento de los encuestados sobre el Balance Social como instrumento de comunicación de las acciones de RSE, por parte de las empresas.	131
Tabla 05: Opinión de los encuestados sobre Empresas Transnacionales.	131
Tabla 06: Las seis empresas más mencionadas por los encuestados, como Socialmente Responsables.	132
Tabla 07: Fuentes en las que se basan los encuestados para considerar a una empresa como socialmente responsable por excelencia.	133

Información Adicional	
Cantidad de palabras:	79071
Cantidad de caracteres:	423842

CAPÍTULO I: SÍNTESIS DE CONTENIDOS

El presente trabajo de investigación se compone de la integración de conceptos, adquiridos tanto en las carreras de Grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, como en los Posgrados realizados en los últimos años, con especial énfasis en aquellos proporcionados por la Maestría en Administración, para la cual se ha elaborado esta Tesis.

Una vez que fuera concebido el tema de investigación, planteado el problema y definidos los objetivos, se realizaron las siguientes tareas:

Primeramente, se llevó a cabo una profunda revisión de la literatura existente, relacionada a la problemática de estudio, considerando de igual modo los antecedentes válidos para el encuadre del mismo.

En segundo término, pero con solapamientos temporales con lo mencionado en el párrafo anterior, se realizó un trabajo de investigación exploratoria sobre la situación en materia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en Argentina, al igual que en otros países. Este análisis también incluyó las políticas empresarias, la opinión de referentes de diversas extracciones y el sondeo de opinión pública, todas ellas, vinculadas a la temática analizada.

La exposición de los procesos precedentemente descriptos se desarrolla en doce capítulos.

El presente Capítulo I se refiere al resumen de contenidos de esta Tesis de Maestría en Administración.

En el Capítulo II se plantea una brevísima introducción conceptual a la RSE. Seguidamente se presenta un análisis sobre la pertinencia del tema y su encuadre teórico dentro de la rama de Administración, el aporte que esta Tesis pretende brindar al conocimiento y un listado de palabras clave.

En el Capítulo III se define la naturaleza del problema a investigar y se plantea una serie de interrogantes que se intentarán responder a lo largo de esta Tesis.

En el Capítulo VI se enuncia la hipótesis a probar mediante este trabajo de investigación.

En el Capítulo V se definen los objetivos generales y específicos de la Tesis. Éstos han sido el marco referencial para abordar la investigación orientada al desarrollo y la obtención de los resultados, como así también la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo VI se describe la metodología utilizada para llevar cabo la investigación aplicada a esta Tesis.

En el Capítulo VII se desarrolla el marco teórico que sustenta el estudio realizado. A tales efectos, se presenta una breve reseña de los antecedentes históricos; la contrastación de distintas definiciones de RSE, la relación de ésta con otros conceptos, teorías y disciplinas; al igual que algunas cuestiones teórico-prácticas sobre su implementación y medición, con expresa mención de antecedentes internacionales. Entendiendo que es necesaria una visión más amplia de la temática investigada, se analiza la pertinencia y relevancia de la RSU desde el punto de vista teórico, con el objeto de determinar, posteriormente, propuestas que integren ambos tópicos.

El Capítulo VIII se refiere al Análisis de Situación. Allí se exponen y analizan los resultados obtenidos en la investigación realizada, de acuerdo a la metodología descrita en el Capítulo VI, en consonancia con los objetivos propuestos en el Capítulo V. Todo ello, dentro del marco de la hipótesis enunciada en el Capítulo IV.

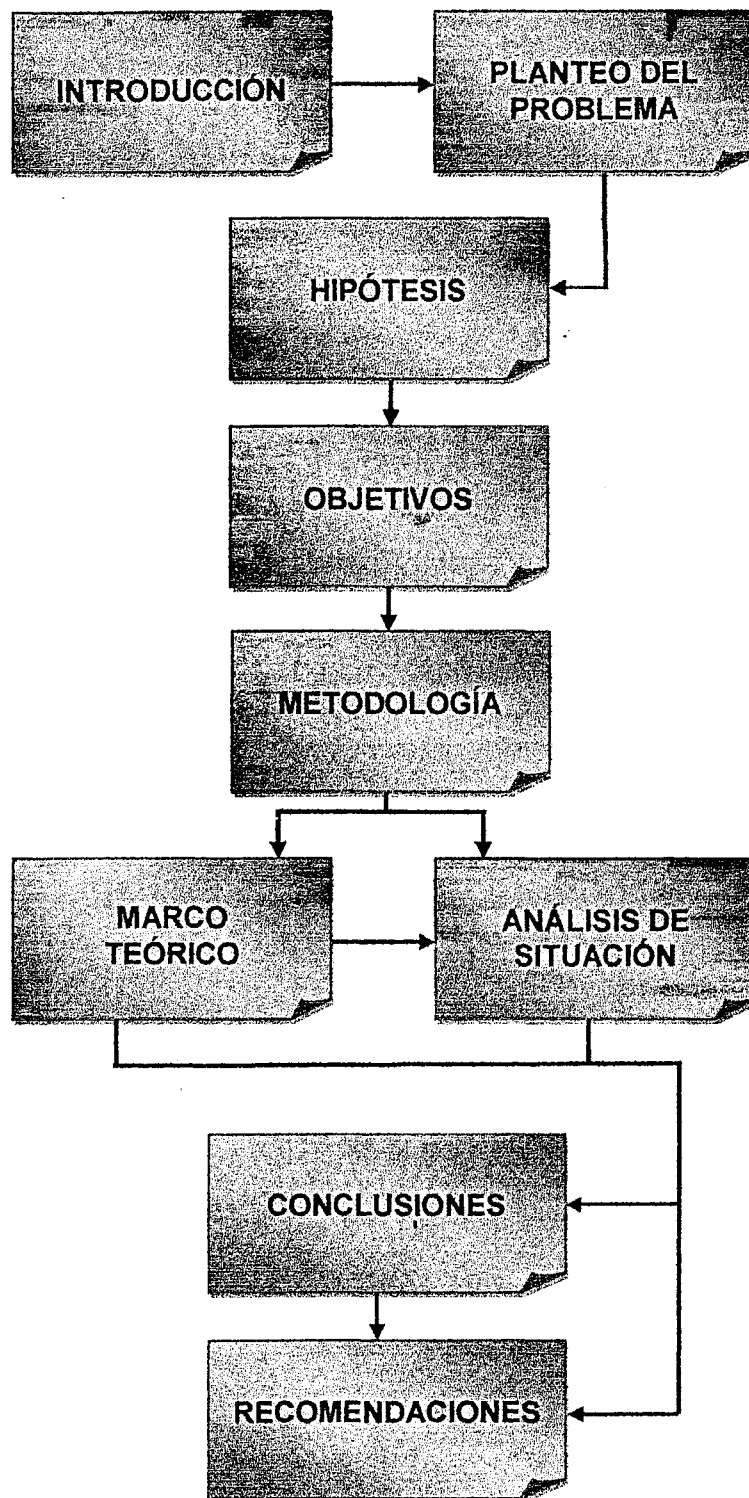
En el Capítulo IX se presentan las conclusiones que surgen de la interpretación de los datos expuestos en el Capítulo que le precede.

En el Capítulo X, con base en las conclusiones formuladas en el Capítulo anterior, se presentan algunas recomendaciones que podrán servir de base para la aplicación de políticas y acciones futuras en materia de RSE y RSU.

En el Capítulo XI se detallan las fuentes de información, que fueron utilizadas para elaborar esta Tesis, consistente en material bibliográfico propiamente dicho, diversas publicaciones académicas y periodísticas, y links de acceso mediante medios electrónicos.

Finalmente, se ha incluido el Capítulo XII donde se exponen los Anexos. La información allí incorporada es parte del soporte de las investigaciones propias efectuadas, al igual que amplía la que ha sido incluida en el Capítulo VIII, constituyendo de hecho potenciales vías de investigación futuras.

MAPA CONCEPTUAL DE LA TESIS



Cuadro 01. Mapa Conceptual de la Tesis. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II: INTRODUCCIÓN

Hasta el presente, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ha sido tratada y debatida largamente en la bibliografía relacionada con la ética, los negocios y la administración, por sólo mencionar algunas de las tantas áreas del conocimiento en las que se ha hecho referencia al tema.

Desde relacionarla con la concepción Gandhiana¹, en un extremo, hasta el pensamiento de Milton Friedman², en el otro, mucho se ha hablado y con certeza mucho más se debatirá, en materia de RSE en todo el mundo.

En este marco, se han definido *nuevos contratos sociales* entre las empresas y la sociedad, aportando por un lado mayores desafíos a los niveles gerenciales, asociados a una mayor complejidad en el ejercicio de sus funciones, y por otro lado, un aumento del poder de la sociedad. Poder, éste, que aún no ha sido asumido ni ejercido en plenitud, pero que de hecho existe y es innegable.

En tal sentido se suele hablar de la búsqueda por parte de las empresas de un *contrato de confianza* o de una *licencia para operar*, lo que en definitiva procura lograr un instrumento de legitimidad social que permita el desarrollo de su actividad de negocios, dentro de un rango de riesgos controlados y con un mejor horizonte de oportunidades.

En la elaboración de esta Tesis de Maestría en Administración se ha procurado realizar un paneo de las distintas, y más relevantes, cuestiones sobre RSE, sus relaciones con otras disciplinas, teorías y conceptos, como así también reconocer el contraste de lo teórico con la realidad, en particular, referida al quehacer de las Empresas Transnacionales que operan en Argentina, la percepción de la población sobre dichas firmas y su accionar, y las opiniones de referentes en la materia.

Asimismo, con el fin de realizar un aporte de valor agregado, se ha incursionado en el concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), entendiendo que es mucho lo que puede, y debe, hacerse desde las instituciones académicas para la sensibilización, la difusión y el arraigo del comportamiento socialmente responsable en todos los actores sociales.

¹ Para Mahatma Gandhi la mejor manera de encontrarse a sí mismo era "perderse" en el servicio al prójimo.

² Milton Friedman: Economista estadounidense, que junto a Henry Simons y F. A. Von Hayek, Es considerado el principal representante de la llamada Escuela de Chicago. Solía expresar que la única responsabilidad de las empresas es producir beneficios para sus accionistas.

1. Encuadre teórico en la rama de Administración

La Responsabilidad Social Empresaria se enmarca claramente en el campo de la Administración de Empresas y es mucho más que una simple moda o una herramienta de marketing corporativo. Es una filosofía, un modo de actuar y relacionarse con la sociedad, que todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, deben considerar seriamente.

Muchas de las empresas que ya han comenzado a transitar este camino, también vienen realizando evaluaciones de sus acciones y publicando sus resultados en los denominados Balances o Informes Sociales. Pero dichas evaluaciones se realizan; en el mejor de los casos, a partir de indicadores que no siempre parecen demostrar una correspondencia con lo que la población percibe tanto de las acciones realizadas, cuanto de las empresas que las llevan a cabo.

Esta falta de correspondencia no puede atribuirse de un modo lineal a la falta de conocimiento sobre la Responsabilidad Social Empresaria por parte de las empresas, ya que a la fecha se ha escrito abundante bibliografía sobre este tema. Más bien puede ser atribuida a la escasez de estudios sobre la aplicabilidad, pertinencia y relevancia de los indicadores utilizados, a partir de la confrontación de los mismos con la percepción que de ellos tiene la comunidad, o también a partir de la gran dispersión de criterios que, sobre los alcances y características del concepto Responsabilidad Social Empresaria, se aplican en todo el mundo.

Será, justamente esto último, uno de los focos principales de esta Tesis, como se explica en detalle en el Capítulo VI "Metodología para la elaboración de la Tesis".

Por otro lado, se pueden reconocer relaciones e interdependencias³ entre la temática central y diversas áreas del conocimiento, disciplinas y teorías abarcadas durante el transcurso de esta Maestría, tales como:

- | | |
|---|---|
| • Acción Social. | • Gobierno Corporativo. |
| • Auditoría. | • Pensamiento Complejo. |
| • Capital Social. | • Planificación Estratégica. |
| • Comunicación Socialmente Responsable. | • Reputación Corporativa. |
| • Cultura e Identidad. | • Teoría de los Stakeholders. |
| • Desarrollo Sostenible. | • Teoría General de los Sistemas (TGS). |
| • Ética y Moral. | • Voluntariado Corporativo. |
| • Finanzas. | |

³ Estas relaciones serán tratadas en el Capítulo VII "Marco Teórico".

En consecuencia, la pertinencia y relevancia del tema a investigar se ponen de manifiesto con todo lo dicho anteriormente, y especialmente ante la necesidad de integrar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración de la Universidad de Buenos Aires.

2. Aporte

A través de este trabajo de Tesis de Maestría en Administración, se ha *procurado* realizar un aporte al conocimiento de la temática en ella investigada, esta es la Responsabilidad Social Empresaria, en el sentido de brindar un enfoque profundo sobre las metodologías de evaluación y comunicación realizadas por las empresas relevadas, en este caso, transnacionales, de sus acciones en materia de RSE.

Es especialmente pertinente, a tales efectos, la contrastación de lo comunicado en sus Balances o Reportes Sociales con la percepción de la comunidad acerca de lo informado en los mismos, al igual que de la imagen que estas empresas dan a la sociedad.

3. Palabras Clave (Key Words):

- | | |
|---|---------------------------------------|
| • Balance Social. | • Responsabilidade Social Corporativa |
| • Global Reporting Initiative. | • Responsabilidade Social Empresária. |
| • GRI. | • Responsabilidade Social. |
| • Informe Social. | • RSC. |
| • ISO 26000. | • RSE. |
| • Reporte Social. | • RSU. |
| • Responsabilidad Social Corporativa. | • SCR. |
| • Responsabilidad Social. | • Social Corporate Responsibility. |
| • Responsabilidad Social Empresaria. | • Stakeholders. |
| • Responsabilidad Social Universitaria. | • Triple Bottom Line. |

CAPÍTULO III:

PLANTEO DEL PROBLEMA

La preocupante ambigüedad con que en muchas oportunidades se utilizan el término RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE) o algunos de sus equivalentes⁴, es una de las principales causas que motivaron el comienzo de esta investigación, sobre una temática que, a pesar de haber sido acusada muchas veces de ser simplemente una moda o una mera herramienta de marketing, merece ser profundizada a través de una visión amplia, sistémica y transdisciplinaria, a fin de establecer las características e implicancias de su implementación en todo tipo de organización contemporánea.

Sobre esto último, cabe señalar que muchas empresas han comprendido la necesidad de actuar en forma socialmente responsable y, de forma sistemática, vienen realizando acciones concretas en este sentido. Acciones, que luego deben ser evaluadas y comunicadas a la comunidad toda, con el objeto de hacer conocer qué se ha realizado en un período determinado pero también, en el mejor de los casos, para provocar el deseable efecto contagio en otros actores de la sociedad.

No obstante, en muchos casos parece haber cierto desajuste entre los métodos e indicadores utilizados para evaluar, y luego informar, las acciones en materia de Responsabilidad Social Empresaria, y lo que percibe la comunidad respecto de las empresas que las realizan.

Lo expresado más arriba puede deberse a una multiplicidad de factores, por ejemplo, un escaso conocimiento de la población sobre las acciones y programas que las empresas llevan a cabo sobre el tema; la diversidad de aristas que el concepto RSE contiene a partir de la consideración de los múltiples grupos de influencia (en inglés: stakeholders); la anteriormente mencionada ambigüedad con que en muchas empresas utilizan el término RSE y luego lo llevan a la práctica; la utilización de indicadores que provienen de otros países y no han sido adaptados a las características propias del nuestro.

En consecuencia, se plantea una serie de preguntas que se intentarán responder en esta Tesis de Maestría, a saber:

1. ¿Cuáles son los métodos utilizados por la mayoría de las Empresas Transnacionales para medir y/o comunicar sus acciones de RSE?
2. ¿Cuál es el grado de conocimiento y concientización de las empresas, la sociedad y las instituciones, en materia de RSE, en Argentina?

⁴ Entre otros, en la bibliografía pueden encontrarse los siguientes términos como equivalentes de la RSE: "Responsabilidad Social Corporativa" (RSC); "Responsabilidad de las Empresas en la Sociedad" (RES); o en inglés "Corporate Social Responsibility" (CSR).

3. ¿Cuáles son los factores de complejidad que deben reconocerse a la hora de diseñar y ejecutar los programas de RSE?
4. ¿Qué iniciativas existen, tanto a nivel nacional como internacional, orientadas a clarificar el concepto de RSE y fomentar su aplicación?
5. ¿Qué antecedentes relativos a legislación sobre RSE, pueden reconocerse a nivel internacional y nacional?
6. ¿Puede establecerse alguna correlación entre la imagen que intentan transmitir las Empresas Transnacionales a través de sus comunicaciones de RSE, particularmente las analizadas en esta Tesis, y la percepción que de ellas tiene la población?
7. ¿Cuáles son las competencias de las entidades académicas, en particular la Universidad, referidas a la concientización y el arraigo de la RSE en la comunidad?
8. ¿Qué propuestas se pueden formular, a manera de aporte para una mejor conceptualización y el arraigo del concepto RSE y su aplicación en los distintos ámbitos?

Con la intención de responder a estos interrogantes, en el Capítulo IV se ha enunciado la hipótesis que dará marco a la presente investigación y se han formulado los objetivos de carácter general y específico, los que se mencionan en el Capítulo V.

CAPÍTULO IV: HIPÓTESIS

En la presente Tesis se intentará probar la siguiente

HIPÓTESIS:

Debido a que existe una significativa dispersión conceptual en materia de definiciones y prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), muchas Empresas Transnacionales enmarcan, erróneamente, algunas de sus acciones dentro de este concepto.

Por otro lado se puede verificar una creciente exigencia de los miembros de la comunidad hacia el comportamiento de las empresas, producto del mayor conocimiento que se está teniendo en materia de RSE.

Todo esto provoca, a su vez, un desajuste entre lo comunicado por dichas empresas, la percepción que la sociedad tiene de las acciones de RSE que aquellas realizan y de la imagen corporativa asociada a ello.

CAPÍTULO V:

OBJETIVOS DE LA TESIS

1. OBJETIVOS:

1.1. OBJETIVO GENERAL:

Establecer la existencia o ausencia de alguna relación entre lo informado por las empresas relevadas, respecto de sus acciones de Responsabilidad Social Empresaria, y lo que percibe la comunidad sobre las mismas.

Complementariamente, determinar acciones a seguir para reducir las brechas, que eventualmente puedan determinarse, entre lo informado por dichas empresas y lo percibido por la comunidad.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- i. Identificar los métodos más relevantes, actualmente utilizados, para la medición, evaluación y comunicación de acciones de RSE.
- ii. Contrastar distintas definiciones en materia de RSE a fin de demostrar la dispersión existente en su conceptualización y su posterior puesta en práctica.
- iii. De igual modo recabar las opiniones que, sobre RSE y Responsabilidad Social Universitaria (RSU), puedan manifestar referentes de distintos sectores, con el fin de obtener una más acabada idea de la percepción que se tiene sobre dichas temáticas.
- iv. Realizar un análisis sistemático y profundo de los métodos utilizados por las empresas analizadas en esta Tesis, para evaluar y comunicar sus acciones de Responsabilidad Social Empresaria, con el objeto de intentar establecer la existencia o ausencia de correspondencias entre lo informado en sus Balance Sociales y las percepciones de la sociedad sobre dichas empresas.
- v. Evaluar el grado de conocimiento que la población tiene sobre la RSE, al igual que de las empresas que realizan acciones relacionadas con aquélla.
- vi. Identificar las incumbencias que puedan corresponder tanto al ámbito académico de la Universidad de Buenos Aires, como a sus graduados de carreras de Grado y Posgrados en Administración, respecto de este tema.
- vii. Elaborar una propuesta para el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el objeto de realizar el desarrollo de acciones curriculares y/o extracurriculares, destinadas a la difusión, sensibilización y la toma de conciencia de la necesidad de actuar de modo socialmente responsable.

CAPÍTULO VI:
METODOLOGÍA PARA LA
ELABORACIÓN DE LA TESIS

Esta Tesis de Maestría en Administración ha sido elaborada siguiendo los lineamientos de los libros de Francisco Suárez et al⁵ y de Luisa Mayoral⁶.

Si bien ha tenido una orientación eminentemente descriptiva, también se han incorporado matices explicativos, procurando así, darle un mayor valor agregado al aporte de este trabajo.

El mismo consistió en:

- 1- La recopilación teórica pertinente, a partir de fuentes primarias y secundarias, a fin de establecer el Marco Teórico bajo el cual se elaboraron luego, tanto los demás procedimientos investigativos, como las conclusiones finales.
- 2- Recopilación de los más importantes métodos de medición y comunicación de RSE, actualmente utilizados en el mundo.
- 3- El análisis exhaustivo de los Balances Sociales de ocho empresas consideradas grandes transnacionales y pertenecientes a distintas industrias o rubros.
- 4- La realización de encuestas a público en general. La mayoría de las preguntas fueron cerradas, pero también se permitió que los encuestados vieran opiniones mediante la formulación de preguntas abiertas y semiabiertas. Por otro lado, se realizó la comparación de los resultados obtenidos, con los arrojados por una encuesta, de similar formato, realizada por la consultora "*Decisión Consultores*" en 2002.
- 5- El sondeo de opinión de trece referentes de distintas extracciones y sectores, tanto de Argentina, como de otros países.
- 6- La elaboración de conclusiones referidas a la hipótesis enunciada y en consonancia con el planteo del problema y los objetivos planteados para esta Tesis.
- 7- Presentación de una propuesta de acciones a seguir desde el ámbito académico universitario.
- 8- Identificación de cuestiones pendientes que deberían ser abordadas por próximos estudios de similar naturaleza.

⁵ Suárez, Francisco, et al. (2006). "Introducción a la Metodología de la Investigación. Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional". 2da. Edición. Edit. Macchi. Buenos Aires, Argentina.

⁶ Mayoral, Luisa (2001): "METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE TESIS. CON ESPECIAL APLICACIÓN A MAESTRÍAS EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y DISCIPLINAS AFINES". Edit. CEAE. Tandil. Argentina.

CAPÍTULO VII: MARCO TEÓRICO

1. Breve reseña de la evolución histórica de la RSE.

Si bien en las últimas décadas del siglo XX se ha intensificado significativamente la difusión y aplicación del concepto de Responsabilidad Social Empresaria, el mismo tiene raíces que van mucho más atrás en el tiempo. La evolución que ha tenido, merece ser mencionada a fin de comprender mejor sus antecedentes y el estado en que actualmente se encuentra.

Desde la década de 1920 y hasta entrada la de 1970, los representantes del pensamiento Neoclásico⁷, acérrimos opositores de la RSE, hasta el presente, se han producido numerosos avances en la forma de entender y aplicar este concepto.

Según el autor Marcelo Paladino⁸, hay indicios de que el moderno concepto de RSE comenzó en la década de 1950, cuando Bowen⁹ la planteó como una obligación del directivo, siendo a su vez necesario que éste siguiera líneas de acción consonantes con los objetivos y valores de la sociedad.

Por su parte, el reconocido catedrático español Camilo Prado Freire¹⁰ indica que "los objetivos empresariales y la determinación de las acciones que permitan su consecución, fue objeto de debate, ya clásico en la literatura empresarial" desde la década del '30 del siglo XX.

En la década de 1960, ya algunos autores incluían a la Responsabilidad Social dentro de las decisiones y acciones empresarias, puestas en práctica por empresarios cuyas motivaciones van más allá de lo meramente económico o técnico. Paladino cita al autor Davis¹¹, quien formuló la "Ley de Oro de la Responsabilidad", bajo la cual la responsabilidad social de los empresarios tiene relación directa con el poder social de las empresas. En la misma década, otros autores formularon conceptos como la adaptación de los medios de producción al servicio de la sociedad, o la toma de conciencia del impacto que la empresa puede tener en la sociedad.

Siguiendo la reseña histórica realizada por Paladino, en la década de 1970 se destacan tres aspectos:

⁷ Su referente más notorio fue Milton Friedman.

⁸ Paladino, Marcelo (2004), "La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva". Ed. Ariel Sociedad Económica. Buenos Aires, Argentina.

⁹ Bowen, H. R. (1953). "Social Responsibilities of Businessmen", Harper & Row. New York, USA. Citado por Marcelo Paladino (op. cit. Nota 8).

¹⁰ Prado Freire, Camilo (2006). En "LOS LÍMITES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA. Responsabilidad Social de la Empresa, Universidad y Desarrollo". Bernardo Kliksberg y Carmelo Mercado (Editores). Galicia, España.

¹¹ Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?". California Management Review, primavera de 1960, n° 2, pp. 70-80. Citado por Marcelo Paladino (op. cit. Nota 8).

- a) Niveles de responsabilidad,
- b) Diferencia entre obligación, reacción y responsabilidad social,
- c) Responsabilidad como una ecuación integradora.

Lo más destacable de lo producido en esta década es que la RSE comenzó a considerarse como una actitud y una visión de largo plazo.

Pero también lo ha sido el aporte de Carroll¹², en clara oposición al pensamiento de Milton Friedman, con su definición de los cuatro niveles de RSE.

El mencionado autor clasifica los grados o niveles de Responsabilidad Social en función de una secuencia jerárquica que va de lo legal a lo discrecional (o voluntario).

En el siguiente gráfico de la "Pirámide de la Responsabilidad Social" se presentan las categorías, cuyo tamaño da la idea de la importancia relativa de cada responsabilidad, y combina las mismas con cuestiones sociales y filosóficas:

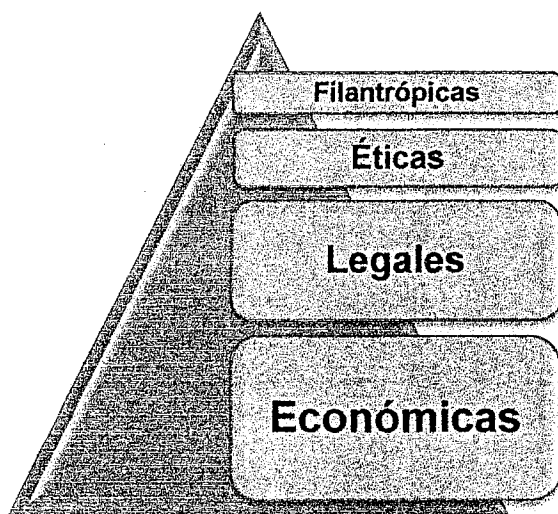


Gráfico 01. La Pirámide de la Responsabilidad Social Empresaria. Fuente: Elaboración propia en base al artículo de Archie B. Carroll: "The Pyramid of Corporate Social Responsibility" (1991).

Según Carroll, la primera y más importante de las responsabilidades empresarias es la económica. Ésta deviene de su propia naturaleza y objetivos.

En segundo lugar están las responsabilidades legales, entendiéndose por tales la necesidad de cumplir con las leyes vigentes.

En tercer y cuarto lugares, Archie Carroll ubica las responsabilidades éticas y las filantrópicas.

Asimismo entiende que éstas son las que exceden el mero cumplimiento de la ley.

Según el mencionado autor, todavía mucha gente piensa que el componente económico de la responsabilidad es lo que las empresas hacen por ellas mismas, mientras que los demás componentes (legal, ético y filantrópico) son lo que las empresas realizan por los demás. Al respecto, él argumenta que, aunque esta distinción parezca atractiva, la viabilidad

¹² Carroll, Archie B. (1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August 1991.

económica es lo que las empresas hacen por la sociedad y sobre esa base debe ser analizada.

En el siguiente cuadro se presenta una síntesis de la evolución que han tenido las principales ideas entre la década de los '50 y la de los '90.

Década	Ideas Principales
1950	Inicio de la RSE (Bowen)
1960	Ley de oro de la responsabilidad (Davis)
	Medios de producción al servicio de la sociedad (Frederik)
	Noción del impacto de la empresa en la sociedad (Davis y Blomstrom)
1970	Niveles de responsabilidad
	Diferencia entre obligación, reacción y responsabilidad social
	Responsabilidad como una ecuación integradora
1980	Responsabilidad como oportunidad
	Stakeholders
	Sustentabilidad
1990	Responsabilidad de la acción: <i>Corporate Social Performance</i>
	<i>Corporate Citizenship</i>
	Contrato social

Cuadro 02. Evolución de ideas y la RSE entre las décadas de 1950 y 1990. Fuente: Paladino, Marcelo (2004). La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva. Ed. Ariel Sociedad Económica. Buenos Aires, (p. 41). Adaptada, Gustavo J. Tondi, 2008.

Por su parte, la consultora Florencia Roitstein¹³ establece tres “teorías dominantes” entre los 70’s y el presente, a saber:

- Teorías económicas neoclásicas, Friedman (1971): Su postulado básico es la eficiencia del mercado. Rechazan todo tipo de responsabilidad por parte de las empresas, que no fuese otra que la debida hacia los accionistas.
- Business Ethics, Gendron (2000): Que postula una responsabilidad moral de las empresas hacia la sociedad y las generaciones futuras, afirmando que la empresa tiene un status de agente moral, capaz de distinguir el bien del mal.
- Schuman (1995): Quien inserta la empresa en un campo social en el cual las definiciones estratégicas son tomadas en función de la búsqueda de legitimidad y conformidad a los valores dominantes.

Luego de la precedente síntesis sobre la evolución histórica de las ideas que llevaron a la concepción moderna de Responsabilidad Social Empresaria, en la siguiente sección se presentan algunas de las definiciones que actualmente se suelen utilizar

¹³ Roitstein, Florencia (2008). “Nuevos Desafíos. Managing responsibilities”. En apuntes del Posgrado Interdisciplinario de Negociación y Cambio. Escuela de Agronegocios (UBA).

2. ¿Qué se entiende actualmente por Responsabilidad Social Empresaria?:

Para comprender mejor este punto amerita resaltar, primeramente, que muchas veces se confunde a la Responsabilidad Social Empresaria con alguno de los siguientes términos, los que si bien guardan alguna relación con aquélla, no son equivalentes:

- Acciones Compensatorias: Son las que procuran reparar algún efecto *negativo* derivado de la actividad realizada por la empresa.
- Filantropía: Entendida como la respuesta a una demanda del contexto. Es de tipo "one shot", lo que implica la realización de hechos aislados, sin continuidad definida en el tiempo.
- Patrocinio (Sponsoring): La empresa procura asociar su imagen a los valores sociales que generan emociones.
- Mecenazgo: Está relacionado a la definición de una estrategia y al largo plazo. La empresa decide financiar, corriendo con el riesgo sobre los resultados, determinadas actividades. Generalmente está dirigido a los ámbitos científico y cultural.
- Marketing con Causa: Consiste en dotar a una marca de atributos que se puedan identificar con los mismos valores de una causa social.

A continuación se enuncian algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria:

Según el Padre Jesuita Gustavo Morello, de la Universidad Católica de Córdoba:

"Podemos definir a la RSE como el conjunto de acciones planeadas, a favor de las personas y su dignidad, emprendidas libremente por las empresas, que presentan las características de estar vinculadas de algún modo al desarrollo del negocio y que van más allá del cumplimiento de la ley y los convenios colectivos de trabajo" ¹⁴.

En esta definición se destaca la necesidad de que las acciones realizadas sean planeadas, para diferenciarlas claramente de las meramente coyunturales de ayuda a necesidades (excepto casos de catástrofes). Entonces, para que puedan ser consideradas como de RSE, deben provenir de una decisión política de involucrarse, en forma permanente, en actividades de este tipo.

¹⁴ Morello, Gustavo s.j.. (2004): "¿De qué hablamos cuando hablamos de RSE?", En APORTES ARGENTINOS a la ética y la responsabilidad social empresaria. Apuntes para un curso. Gustavo Morello (Ed.). Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina.

Aparece, entonces, otro requisito fundamental para considerar una acción como de RSE, esto es, la periodicidad en la realización y su permanencia a través del tiempo. Esto alcanza a la asignación de recursos, personas y su mención explícita en el organigrama de la empresa.

Por su parte el Libro Verde establece que:

"Es la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"... "es un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medioambiente más limpio" ¹⁵

En esta definición se puede apreciar que, a diferencia de la anterior, el énfasis está puesto en el aspecto medioambiental, aunque por otro lado coincide en el carácter voluntario de su adopción y puesta en práctica más allá de lo que las leyes y demás normativas exijan.

El Centro Mexicano para la Filantropía, en cambio, manifiesta que la RSE:

"Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común." ¹⁶

Esta definición establece claramente cuatro dimensiones, que deben ser atendidas en forma sistémica e integral, siendo consideradas como líneas estratégicas de competencia: ética empresarial, calidad de vida, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, y cuidado y preservación del medioambiente.

Como se verá más adelante, en la Teoría de los Stakeholders, existen diversos aspectos o aristas a considerar para que una empresa pueda ser considerada "socialmente responsable".

Con otro enfoque, más orientado a la competitividad en los negocios, el IARSE introduce el concepto de Ciudadanía Corporativa en sus publicaciones. Declara, a su vez, que la RSE puede ser interpretada a partir de la manera en que una empresa realiza sus negocios. Eso debe reflejarse en las decisiones cotidianas que en ella se tomen, teniendo en

¹⁵ Comisión de Comunidades Europeas (2001). "Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas, Bélgica.

¹⁶ Centro Mexicano para la Filantropía - CEMEFI (2002): Extraído de www.cemefi.or/spanish/view/632/19. Fecha de consulta 16 de agosto de 2008.

cuenta el impacto de éstas sobre los distintos grupos de interés. Así, incorporando una variante en la denominación de la RSE, define:

*"Responsabilidad Social Empresarial es una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales"*¹⁷.

De este modo, destaca los aspectos cruciales que deben ser contemplados y verificados para que una empresa pueda ser considerada como socialmente responsable. Estos, a su vez se transforman en las "Siete Directrices de la Responsabilidad Social Empresaria", que a continuación se resumen:

a) Valores y Transparencia:

Las decisiones y conductas son la resultante de los valores y los principios que una empresa asume. Por tanto, ésta deberá atender las expectativas sociales con transparencia y evitando el doble discurso¹⁸. Por ello es importante desarrollar y comunicar la Visión de la empresa. Lo mismo deberá hacerse con los valores éticos, ya que a partir de ellos se podrá inferir de qué forma la empresa se relacionará con los distintos actores de la sociedad y su público interno.

b) Público Interno:

Entendiendo que el público interno debe ser tratado y considerado con la misma importancia que el externo, deberá velarse por su seguridad, bienestar y desarrollo.

c) Medio Ambiente:

Supone una gestión basada en la responsabilidad ambiental, procurando minimizar las agresiones al medioambiente y la promoción de su cuidado.

d) Socios y Proveedores:

Promover el diálogo con socios y proveedores, demostrando transparencia e integridad en su accionar como empresa, fomentando que ellos también se desarrollen y a la vez adopten los principios de RSE.

e) Consumidores y Clientes

Implica darles protección a través del desarrollo de productos y servicios confiables, tanto en cuanto a su calidad como brindándoles las instrucciones de uso que sean necesarias para disminuir los riesgos inherentes.

¹⁷ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), Córdoba, Argentina. www.iarse.org.ar. Fecha de consulta: 27 de octubre de 2008.

¹⁸ Sobre Doble Discurso, véase: Etkin, Jorge (1993): "LA DOBLE MORAL DE LAS ORGANIZACIONES. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada". Mc Graw Hill, Madrid, España.

f) Comunidad

La relación de la empresa con la Comunidad es crucial y, a la vez, el punto de partida de muchas de las acciones de RSE. Por eso deberán respetarse los aspectos culturales y colaborar en proyectos de carácter educativo, apoyar a las ONG y otras acciones que beneficien y propendan al desarrollo de la Comunidad y el Capital Social¹⁹.

g) Gobierno y Sociedad

Se entiende que una empresa socialmente responsable se comprometerá activamente con la lucha contra la corrupción, ayudará al fortalecimiento institucional de los entes gubernamentales y apoyará proyectos y acciones que estos realicen, especialmente, con carácter de desarrollo del país o la región.

Desde otra perspectiva, Camilo Prado Freire²⁰ explica que la Responsabilidad Social, como propósito empresarial, supone la consideración de las acciones de los directivos respecto de su vinculación con las dimensiones ad intra y ad extra de la empresa.

En cambio, el consultor holandés Pierre Hupperts, comenta que:

“RSE no significa lo mismo para todo el mundo. La RSE es un trabajo a medida, varía según el sector económico y las empresas y, asimismo está ligada a un contexto determinado”... “Hay importantes diferencias en la forma en que la RSE es definida y aplicada. En todos los países que visité se habla de RSE, mientras que, en realidad, se está tratando de Compromiso Empresarial”. Y agrega: “La mayoría de las actividades están dirigidas al rol social de la empresa en la comunidad. Hay una gran confusión acerca del concepto de RSE, ya que toda clase de términos se utilizan y mezclan de forma indiscriminada: Inversión Social Empresaria, Triple Bottom Line, Ciudadanía Empresarial, caridad y filantropía empresarial”²¹.

En esta definición se menciona el concepto de “Triple Bottom Line” (“Triple Cuenta de Resultados” por su traducción al español), que fuera acuñado por Elkington²² y, si bien refería originalmente a la sostenibilidad, en la actualidad se lo asocia a la necesidad de que las empresas asuman no sólo responsabilidades económicas, sino también sociales y medioambientales.

¹⁹ Capital Social, puede definirse como “la capacidad intrínseca de los individuos para trabajar junto con otros, en grupos u organizaciones, con el propósito de alcanzar objetivos y metas que tengan como fin el bien común”. Del equipo Empresas y Sociedad de IDEA (2006).

²⁰ Camilo Prado Freire es el presidente de la European Academy of Management and Business Economics y reconocido académico de la Universidad Rey Juan Carlos, España.

²¹ Hupperts, Pierre (2005), “Responsabilidad Social Empresaria. Comunicación y Cooperación en el Área de la RSE”. Valetta Ediciones, Buenos Aires, Argentina.

²² Elkington, John (1998). “Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st. Century Business”. The Conscientious Commerce Series. New Society Publishers. Gabriola Island, Canadá.

La adopción de informes "Triple Bottom Line" surgió en Europa y luego se extendió a los Estados Unidos de Norteamérica, a tal punto que en la actualidad son muy pocas las empresas de esos países las que todavía no mensuran y comunican sus acciones de RSE.

En consecuencia, a pesar de que en muchos casos la RSE fue insertada en países como el nuestro por empresas provenientes de Europa u otras naciones del hemisferio norte, donde este concepto está mucho más desarrollado, queda de manifiesto que debe ser contextualizado a las realidades socioeconómicas, políticas y culturales de cada lugar donde se vaya a poner en práctica.

Abonando a esta última idea, Rue y Byars resaltan que actualmente no existe una definición universal de la Responsabilidad Social. No obstante, intentan brindar una que sea representativa y establecen que es

"obligación de los hombres de negocios perseguir aquellas políticas, para hacer decisiones, o para seguir aquellas líneas de acción que se desean en términos de objetivos y valores de la sociedad".

Y agregan:

"Desafortunadamente esta definición no opera, ya que la suposición de que el ejecutivo conocerá "aquellas líneas de acción...", no es real" ²³.

Si bien las definiciones que se han presentado precedentemente son sólo unas pocas, de las innumerables que actualmente están siendo utilizadas, esta pequeña muestra permite inferir que el concepto de Responsabilidad Social Empresaria aún se encuentra en construcción.

Este último aspecto, en particular, será tratado más adelante en el Capítulo VII "Análisis de Situación", a través de las opiniones de distintos referentes.

²³ Rue, Leslie y Byars, Lloyd (2006). "ADMINISTRACIÓN. Teoría y aplicaciones". Alfaomega Grupo Editor. México DF. México. Edición revisada y actualizada.

3. Los cinco pasos de la RSE según Zadek²⁴:

El mencionado autor, quien es CEO del AccountAbility Institute de Londres, ha establecido cinco pasos o etapas que las empresas suelen transitar en su búsqueda de lo que él llama el *Aprendizaje Civil*, compuesto a su vez por el *Aprendizaje Organizacional* y el *Aprendizaje Social*²⁵. A continuación se detallan todos ellos²⁵:

a) Aprendizaje Organizacional:

A medida que las empresas se mueven a lo largo de la curva de aprendizaje, casi invariablemente transitan estas cinco fases.

1. **DEFENSIVA: “No es nuestro trabajo solucionar esto”:** Es una postura defensiva a causa de las críticas que la compañía, inesperadamente, recibe de activistas civiles y los medios o, incluso, de algunos de sus Stakeholders²⁶ directos (por ejemplo: clientes, empleados, inversores). Las compañías que se encuentran en esta fase, tienden a responder a las críticas recibidas mediante comunicados de prensa o asesores legales, los que suelen realizar argumentaciones categóricas, del estilo “eso no sucedió”, como también negar posibles vinculaciones entre las prácticas de la compañía con los efectos negativos que se les imputan, asumiendo una posición del tipo “no es nuestra culpa”.
2. **CUMPLIMIENTO DE NORMAS: “Sólo haremos lo que debemos hacer”:** Es una etapa de acatamiento y queda claro que deberá establecerse y observarse una política corporativa, especialmente para que quienes la critican puedan ver este cambio de actitud. La postura se puede resumir como: “nos aseguramos de no hacer lo que acordamos no hacer”. Según Zadek, esto protege la reputación de la compañía y reduce el riesgo de litigios.
3. **GERENCIAL: “Esto es un negocio, estúpido”:** Los directivos de la empresa comienzan a tomar conciencia de que tienen un problema de largo plazo por delante. Pero este problema ya no podrá ser resuelto mediante meras estrategias de acatamiento o de relaciones públicas. Por tanto, la empresa deberá transferir a sus directivos la responsabilidad por el problema y su solución.
4. **ESTRATÉGICA: “Esto nos brinda una ventaja competitiva”:** Estando en la fase estratégica, una empresa aprende a realizar prácticas responsables de negocios, ya que esto puede ayudarla a entrar en competencia y contribuir a su éxito en el largo plazo.

²⁴ Zadek, Simon (2005) “The Five Steps of Corporate Responsibility”. Harvard Business School Working Knowledge. Boston, USA.

²⁵ Traducción y adaptación propia del texto original en inglés.

²⁶ “El término inglés *stakeholder* (“interesado”) se registró por primera vez en 1708 con el significado de “persona que recibe apuestas”; la definición actual es “persona con interés o incumbencia en algo” (Bisset, comunicación personal, 1998³). Freeman (1984, p. vi) define al interesado como “todo grupo o individuo que puede afectar — o es afectado por — la consecución de los objetivos de una corporación”. No obstante, en el contexto del manejo de los recursos naturales, Röling y Wagemakers (1998, p. 7) ofrecen una definición más apropiada: “Los interesados son ... los usuarios y administradores de los recursos naturales”. Extraído de: http://www.idrc.ca/es/ey-27971-201-1-DO_TOPIC.html. Fecha de consulta: 30 de noviembre de 2008.

5. **CIVIL: "Necesitamos asegurarnos de que todos lo hacen":** En el último escenario o paso "civil", la empresa promueve acciones colectivas, muchas veces relacionadas con su estrategia, para conducir su accionar.

b) Aprendizaje Social.

Según Zadek, el secreto es que las empresas puedan predecir y, creíblemente, responder a los cambios de percepción que la sociedad vaya sufriendo con relación a las cuestiones vinculadas a la RSE. El autor indica que esta tarea no es nada sencilla, y hasta puede resultar desalentadora, dada la complejidad de tales cuestiones, la volatilidad de los Stakeholders e incluso las expectativas que surjan de la escasa información sobre las capacidades y responsabilidades de la empresa para atender problemas sociales.

4. ¿Por qué las empresas deberían, entonces, ser socialmente responsables?

Según Ana Dopico Parada et al.²⁷, una manera de abordar el análisis de este punto es desde diferentes perspectivas, tales como: moral, económica, empresarial y social. De este modo se intenta justificar la necesidad de su aplicación en la empresa.

Desde el plano moral, se sostiene que las empresas deben reconocer y asumir su rol en la sociedad, al igual que el impacto de sus acciones en la misma. En lo relativo al aspecto económico, más precisamente en el nivel macro, se entiende que la gestión empresarial bajo principios socialmente responsables, contribuye al desarrollo sostenible y equilibrado del planeta. Por otro lado, la visión desde lo empresarial y social se argumenta que las prácticas de RSE, como parte de la estrategia, redundarán en un beneficio para la empresa y la sociedad misma.

En consecuencia, mediante la implantación de la RSE en las empresas se procura la formación y puesta en marcha de un esquema donde todos ganan, también llamado "win-win". Esquema éste, que visto desde una perspectiva sistémica habrá de interactuar con otros de similares características, produciendo efecto contagio y multiplicador.

²⁷Dopico Parada, Ana; Rodríguez Daponte, Rocío y Pérez Perira, Santos (2007). "APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA". En "LOS LÍMITES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA. Responsabilidad Social de la Empresa, Universidad y Desarrollo". Tomo II. Pág.1.180. Bernardo Kliksberg y Carmelo Mercado (Editores). Aedem Ediciones. Oleiros, España.

Por su parte, Diez de Castro et. al²⁸, citados por los autores antes mencionados, elaboraron un análisis comparativo entre los argumentos a favor y en contra de la integración de la RSE como estrategia, que la profusa literatura sobre el tema ha producido. En el siguiente cuadro se resumen los mismos.

A FAVOR	EN CONTRA
Las empresas son parte integrante de la sociedad en general.	Las empresas deben dedicarse a aquello que saben hacer y es su misión: producir aquello que la gente desea de la forma más eficaz posible.
Las empresas deben recompensar no sólo a propietarios o accionistas, sino a cualquier otra persona involucrada (clientes, consumidores, proveedores, empleados).	Los recursos de la empresa deben dirigirse a lograr el principio del máximo beneficio.
La RSE es rentable a medio y largo plazo.	Solventar los problemas de la sociedad es competencia de otros órganos e instituciones.
Las empresas tienen personas y medios técnicos cualificados para afrontar gran parte de los problemas que afectan a la sociedad.	Los clientes saldrían perjudicados porque se produciría un aumento generalizado de precios.
Las intervenciones públicas se producirían en la medida en que las empresas no asuman las responsabilidades.	Las empresas tienen ya el poder económico. Si invaden otros campos acabarían poseyendo el social y el político.

Cuadro 03. Argumentos a favor y en contra de integrar la RSE en la estrategia empresarial. Fuente: Diez de Castro et al. (2002). Adaptación: Gustavo J. Tondl

²⁸ Diez de Castro, J. et al (2002). "Administración de Empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento". Ed. Pirámide. Madrid, España.

5. Relación de la RSE con otros conceptos, teorías y disciplinas:

A modo de breve síntesis, se presenta a continuación un listado, no exhaustivo, de diversas disciplinas y teorías con las que se ha encontrado alguna relación con la Responsabilidad Social Empresaria.

5.1. Capital Social:

Cuando se habla de Capital Social, hay tres distintos niveles en los que éste puede darse:

- Micro: Entre personas.
- Meso: Entre organizaciones sociales.
- Macro: Organizaciones públicas y privadas superiores.

Pero, a su vez, puede tratarse de:

- Capital Social Estructural: Capacidad de asociatividad.
- Capital Social Cognitivo: Comprende la ética, la confianza y la pertenencia.

A continuación se presentan algunas definiciones de Capital Social:

Según el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas:

*"es el conjunto de valores y expectativas comunes de una comunidad determinada. El capital social es una condición previa para la cooperación y la organización de actividades humanas, incluidos los negocios. El capital social puede transformarse, consumirse o reponerse, igual que el capital financiero"*²⁹.

El Equipo Empresas y Sociedad de IDEA (véase la nota 19, en el punto 2 del presente Capítulo) lo define como:

"la capacidad intrínseca de los individuos para trabajar junto con otros, en grupos u organizaciones, con el propósito de alcanzar objetivos y metas que tengan como fin el bien común".

A su vez Putnam³⁰, uno de los precursores del término, establece tres elementos que definen y circunscriben al Capital Social.

- Grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad.
- Las normas de comportamiento cívico practicadas en su seno.
- El nivel de asociatividad que la caracteriza.

²⁹ Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas-COM (2001) 366 final. Anexo, pág. 27. Bruselas, Bélgica.

³⁰ Véase: Putnam, Robert (1993). "Making Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press. Princeton, New Jersey

Para Whitney MacMillan³¹ el capital social es *"...la parte blanda de los negocios –las redes informales, el know-how acumulado, los acuerdos mutuos y la confianza, que hacen efectivas a las organizaciones..."*.

Por su parte, Etkin³² lo define a partir del enfoque del Capital Social, relacionado a la gestión de las organizaciones: *"es un concepto que refiere a un potencial y capacidad que deseamos para la organización en cuanto a su dimensión humana y cultural"*.

En la citada obra, Etkin también relaciona este concepto con el de Gerencia Social, afirmando que ésta *"refiere a modelos de organización, formas de gestión y políticas de dirección cuyo objetivo es el desarrollo sustentable basado en principios de equidad, valores éticos y responsabilidad social en sus relaciones con la comunidad. Es un sistema de ideas que involucra los fines y necesidades del conjunto de actores internos y externos, no una forma de entender los intereses del grupo dominante"*.

Y agrega que el enfoque de la gerencia social ha sido construido a través del tiempo mediante propuestas tales como:

- el management cooperativista
- la dirección por valores
- la administración de instituciones sin fines de lucro
- la responsabilidad social corporativa
- la inteligencia social aplicada
- las estrategias de capital humano
- la gestión del capital social

Todos ellos *"son aportes que se sustentan en una filosofía de gestión, en un sistema de de ideas compartido y deseable, que va más allá de las técnicas de administración eficaces"*.

5.2 Acción Social:

La acción social es considerada como un complemento, pero nunca un sustituto, de las prácticas de RSE. Generalmente toma la forma de servicios sociales, tales como educación, salud, empleo y/o capacitación.

Entonces, se puede entender a la primera como la asignación de recursos a proyectos de desarrollo socioeconómico, en apoyo de personas desfavorecidas.

³¹ Traducción propia de: Whitney MacMillan (2006). "The power of Social Capital". Harvard Management Update. El texto original en ingles es: *"...Social capital is the soft side of business—the informal networks, accumulated know-how, mutual understandings, and trust that make organizations effective..."*.

³² Etkin, Jorge (2007). "Capital Social y Valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa". Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina.

5.3 Cultura e Identidad:

La cultura es el espacio donde toda sociedad genera valores, los fomenta y transfiere a través de las generaciones. Bernardo Kliksberg³³, aludiendo a la cultura dice: *"La cultura cruza todas las dimensiones del capital social de una sociedad...Las interrelaciones entre cultura y desarrollo son de todo orden y asombra la escasa atención que se les ha prestado."*

En tanto, si se habla de la cultura organizacional, también puede considerársela estrechamente relacionada con el concepto de Capital Social, al igual que con el de RSE. Por consiguiente, los elementos que componen los sistemas y subsistemas culturales de las organizaciones pueden constituirse, según sea el caso, en catalizadores o barreras para el desarrollo de acciones socialmente responsables tanto en el plano interno, como en el externo.

En cuanto a la Identidad, definida como la suma de aquellos rasgos invariantes que hacen única e irreplicable a una organización, que a su vez están íntimamente ligados a su cultura, se considera que deben contener aspectos relacionados a la RSE desde el momento fundacional, en el mejor de los casos, o ser incorporados a posteriori, aunque esto último implica una suerte de refundación, pues se estaría rompiendo la condición de invariancia propia de la identidad.

5.4 Planificación Estratégica:

Según Michael Porter y Mark Kramer, en su trabajo *"Estrategia y Sociedad: La Relación entre la Ventaja Competitiva y la Responsabilidad Social Empresaria"*³⁴, muchas empresas no logran que sus esfuerzos en materia de RSE sean lo suficientemente productivos y efectivos que deberían, por dos causas principales:

- a. Separan la racionalidad de los negocios de lo social, cuando ambos son definitivamente interdependientes.
- b. Se presiona a las empresas para que piensen la RSE de modo genérico, en vez de adecuar las iniciativas sociales a sus estrategias.

La idea central de los mencionados autores, es que la RSE significa mucho más que la mera reducción de costos o acciones de caridad. Si se la analiza estratégicamente, la RSE puede generar oportunidades, innovación y ventajas competitivas para la empresa, mientras ésta contribuye simultáneamente a resolver o mitigar las urgencias sociales.

³³ Kliksberg, Bernardo (2004): "más ética más desarrollo". Ed. Temas. Buenos Aires, Argentina.

³⁴ Traducción propia del título original en inglés: Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", en *Redefining Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review OnPoint Collection. Harvard Business School Publishing Corp. Boston, USA.

Para ello es necesario comprender que la empresa debe integrarse en la sociedad. En la siguiente Gráfico, se sintetizan los contenidos y conceptos que sustentan, según estos autores, la relación de RSE y estrategia.

Impacto Social Genérico	Impactos Sociales de la Cadena de Valor	Dimensiones Sociales del Contexto Competitivo
"Buena Ciudadanía"	Mitigación de los daños derivados de las actividades en la cadena de valor	Filantropía estratégica, que apalanca las capacidades que mejoran las áreas significativas del contexto competitivo
RSE REACTIVA	Transformación de las actividades de la cadena de valor en beneficio de la sociedad, a la vez de afianzar la estrategia	RSE ESTRATÉGICA

Cuadro 04. RSE Estratégica y RSE Reactiva. Fuente: Porter, Michael y Kramer, Mark (op. cit nota 34), p. 9. Adaptación y traducción propia del original en inglés.

En definitiva, la empresa debe generar lo que Porter y Kramer llaman el "valor compartido" (del término original en inglés: *shared value*), mediante la inversión en aspectos sociales del contexto, lo que a su vez reforzará la competitividad de la empresa. Para lograr esto, habrá de integrar, simultáneamente, las prácticas en dos dimensiones, por ellos denominadas *adentro-afuera* y *afuera-adentro*. Dimensiones éstas, que con algunas variantes respecto de su alcance y composición, están presentes en casi todos los trabajos referidos a RSE.

5.5 Ética y Moral:

Con un enfoque diferente al de Porter y Kramer, Jorge Etkin³⁵, relaciona la ética con la estrategia y los valores subyacentes en la RSE, cuando expresa: "La presencia de la ética en la gestión implica decidir considerando valores sociales, que a manera de síntesis tienen que ver con la justicia, equidad, libertad, igualdad y dignidad del trabajo. Aquí la idea de estrategia como capacidad de maniobra o como adaptación al medio tiene un campo limitado"... "En este contexto, no es válido afirmar que la ética mejora la competitividad".

Para Camilo Prado Freire³⁶, la conducta de los directivos es determinada por la filosofía moral que éstos asumen. En este sentido, este autor destaca las siguientes corrientes como más significativas:

³⁵ Etkin, Jorge (2005). "GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado". Granica. Buenos Aires, Argentina
³⁶ Prado Freire, Camilo (op cit nota número 10).

- a) **Corriente Utilitarista:** Las decisiones correctas son aquellas capaces de beneficiar la mayor cantidad de personas que sea posible.
- b) **Corriente Justicialista:** Su principio básico es que las personas, independientemente de su condición, deben ser tratadas por igual. Esto implica también el establecimiento de premios y castigos para quienes hagan lo correcto o lo incorrecto, respectivamente.
- c) **Corriente de los Derechos Individuales:** Basada en que todas las personas tienen iguales derechos y merecen protección.

Prado Freire agrega que las actividades empresariales realizadas en el marco cultural occidental están permeadas por las Religiones Judía y Cristiana. Por tanto, lo que es ético en los negocios *“se puede decir que más que un resultado es un proceso sin fin, impreciso por tanto, por efecto del tiempo y lugar; decidiéndose entre todos, en una sociedad abierta y pluralista”*.

La relación con las Religiones es abordada más adelante en el Capítulo VIII “Análisis de Situación”.

5.6 Finanzas:

Más allá del impacto que toda acción de RSE necesariamente tendrá en las finanzas corporativas, caben mencionar dos aspectos interesantes, relacionados a los aspectos financieros:

a. Inversión Socialmente Responsable (ISR):

Es aquella que tiene por objetivo dirigir el capital hacia compañías que, sin dejar de ser rentables, estimulan el crecimiento económico, se involucran activamente con la protección del medio ambiente y promueven el bienestar social.

En esta línea, existen fondos de ISR que sólo invierten en, o financian, empresas que cumplan con los principios antes mencionados. Para ello, hay dos modalidades: *“señalamiento pasivo al mercado”*, que sostiene que la forma de influir en el comportamiento de las compañías es evitando invertir en las que no cumplen los principios de ISR, e *“involucramiento activo”*, que adhiere a la idea de incentivar al cambio desde adentro, esto es, invirtiendo en organizaciones que no actúan bajo los principios de ISR para incitar al cambio, desde su posición como accionistas.

La ISR supone la integración entre inversión y RSE.

Tal como lo expresa la Social Investment Organization (SIO) de Canadá³⁷, la ISR incluye todos los procesos de toma de decisiones financieras que forman parte del manejo prudente de cualquier

³⁷ RORY O'BRIEN (2002), "SOCIALLLY RESPONSIBLE SHAREHOLDERSHIP in Canada. A handbook for Institutional Investors". Documento editado por la Social Investment Organization. La versión completa del documento puede verse en su versión online en: <http://www.socialinvestment.ca/Socially%20Responsible%20Shareholdership.pdf>

inversión, pero también incluye la selección y manejo de inversiones en base a criterios de sustentabilidad y responsabilidad social.

b. Mercado de Bonos de Carbono:

Los Bonos de Carbono, también denominados Bonos Verdes, fueron creados con la finalidad de realizar una suerte de “compensación” por la emisión no controlada de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en los países industrializados.

La compra-venta de estos Bonos ha crecido mucho en los últimos años y se constituye actualmente en una atractiva, aunque compleja, modalidad de inversión financiera.

En nuestro país todavía no ha alcanzado su máximo nivel y dista bastante de alcanzarlo en el corto plazo, pero ya está siendo tratado seriamente desde entidades como la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, que en su website³⁸ enuncia que *“Los mercados de carbono pueden definirse genéricamente como el ámbito donde se negocian e intercambian unidades representativas de derechos de emisión de GEI y/o certificados de reducción de emisiones entre gobiernos, corporaciones privadas, organismos internacionales, brokers, bancos e individuos”*.

5.7 Pensamiento Complejo:

El reconocido y contemporáneo filósofo francés Edgar Morin, uno de los más enfáticos defensores del Paradigma de la Complejidad, dice: *“...El pensamiento complejo aspira al conocimiento multidimensional... nunca pude aislar un objeto de estudio de su contexto, de sus antecedentes, de su devenir. He aspirado siempre a un pensamiento multidimensional. Nunca he podido eliminar la contradicción interior”*.³⁹

El Paradigma de la Complejidad supone la existencia de dualidades o pares dialógicos, que son a la vez opuestos y complementarios.

En la misma línea de lo expresado por Morin, para Etkin (op. cit. Nota 35), *“la complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente o indiferente.”*

Así, puede afirmarse que esta relación dual se verifica cuando una empresa considera realizar acciones de RSE y debe conciliar esto con sus objetivos, en muchos casos totalmente opuestos pero a la vez siempre presentes, de rentabilidad y crecimiento.

³⁸ Fuente: <http://www.bcba.sba.com.ar/carbono/>. Fecha de consulta: 15-JUL-2009.

³⁹ Morin, Edgar (2001). “Introducción al PENSAMIENTO COMPLEJO”. 4ta. reimpresión en español. Gedisa. Barcelona. España.

Pero también se presenta cuando deben conciliarse los intereses de los múltiples interesados en el accionar de la empresa, tal como se verá en el punto 5.9: Teoría de los Stakeholders.

5.8 Teoría General de los Sistemas (TGS):

Relacionada con el Paradigma de la Complejidad, la visión sistémica o desde la Teoría General de los Sistemas (TGS), indica que toda organización puede ser considerada como un sistema, que a su vez está inmerso dentro de un supra sistema que lo contiene, que a los efectos de este análisis, bien puede ser su contexto mediato o inmediato.

Por definición, todo sistema tiene como característica la interacción e interdependencia entre sus partes, pero también, en tanto tenga algún grado de apertura y permeabilidad, posee lazos que lo interrelacionan con su contexto.

En síntesis, lo que aquí se pretende resaltar es que una organización, cualquiera sea, que actúe dentro de un contexto socio-económico-político, indefectiblemente tendrá influencia sobre este último por todas sus acciones; pero de idéntico y posiblemente simétrico modo, también recibirá influencias del mismo. Por tanto, pensar en términos de TGS permite considerar que la organización depende de, e influye en, su contexto. Y es la gestión de estos impactos recíprocos, el espíritu que mueve a la RSE.

5.9 Teoría de los Stakeholders:

La Teoría de los Stakeholders es uno de los pilares en los que se apoya la RSE. Mucho podría profundizarse sobre este tema, pero a los efectos de esta Tesis, se considerarán sus aspectos fundamentales. Sintéticamente, se puede afirmar que implica reconocer e identificar las relaciones existentes entre la conducta de una organización y el impacto en sus stakeholders, entendiendo por tales a todos los grupos de influencia, o partes interesadas, en el accionar de la organización. Un listado no exhaustivo, incluye los siguientes:

- Clientes
- Personal de la organización
- Vecinos
- Comunidad (regional, nacional, internacional)
- Fisco
- Gobierno
- Accionistas
- Competidores
- Proveedores

Mediante el reconocimiento de estos actores, a quienes les interesa el devenir de las operaciones de la organización e incluso pueden influir en

mayor o menor medida en ella, se procura hacer un mapa de stakeholders, internos y externos, con la finalidad de establecer los grados de interdependencia existentes, al igual que las posibles consecuencias de las acciones puedan producir en el sistema que todos, junto a la organización, forman.

Pero uno de los aspectos más importantes que debe ser resaltado es que estos actores no son mutuamente excluyentes sino, por el contrario, todos ellos deben ser contemplados simultáneamente y por igual, a los efectos de establecer las estrategias empresarias, y dentro de éstas, las acciones de RSE. Esto, una vez más, establece una estrecha relación con el pensamiento sistémico y el Paradigma de la Complejidad.

5.10 Gobierno Corporativo:

Se lo puede definir como un conjunto de normas, procedimientos y políticas, que apuntan a mejorar la gestión empresarial desde el aspecto de su responsabilidad hacia sus accionistas, cuidando especialmente la transparencia en su accionar y el estricto cumplimiento de la legislación vigente.

Entonces, está relacionado con la forma en que se ejerce el poder, cómo se toman las decisiones y qué mecanismos de control y rendición de cuentas⁴⁰, se ponen en práctica para la protección de los intereses, derechos y obligaciones de los interesados en la empresa.

5.11 Reputación Corporativa:

Es, por muchos, considerada como un activo más y surge de la estimación de la percepción que distintas partes interesadas tienen sobre la empresa.

El Foro de Reputación Corporativa (fRC)⁴¹ sostiene que *“La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Gestionar la reputación implica gestionar “la realidad” de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés (“percepción”). El fRC entiende que la construcción y la consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios (calidad), entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo.”*

⁴⁰ En inglés, el vocablo que define la rendición de cuentas es “accountability”.

⁴¹ Extraído de: Foro de Reputación Corporativa (fRC). <http://www.reputacioncorporativa.org/index.asp>. Fecha de consulta: 02-JUL-2008.

5.12 Desarrollo Sostenible:

Si bien en la actualidad suele asociárselo más con el aspecto medio ambiental este término, acuñado en la Cumbre de Río de Janeiro de 1992, refiere al desarrollo armónico tanto en lo ambiental, como en los ámbitos económico y social.

Cuando se lo relaciona con la Triple Bottom Line, también conocido como "las 3 P" por las iniciales de las palabras originales en inglés, se lo puede graficar de la siguiente manera:

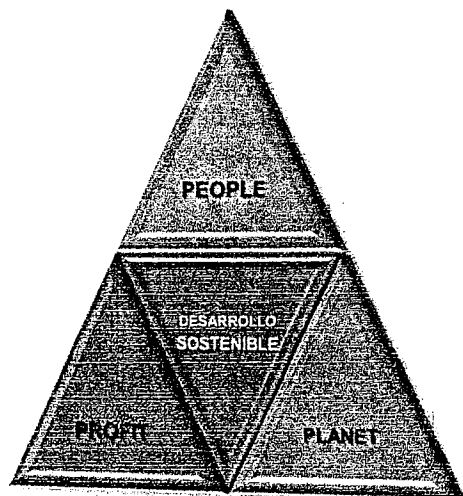


Gráfico 02: Elementos constituyentes del Desarrollo Sostenible. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico de la izquierda puede verse la interacción entre las tres dimensiones del Triple Bottom Line:

- **PEOPLE:** Dimensión Social.
- **PROFIT:** Dimensión Económica.
- **PLANET:** Dimensión Medio ambiental.

La conjunción de éstas configura el concepto de **DESARROLLO SOSTENIBLE**, representado por el triángulo invertido del centro.

5.13 Auditoría:

Con el objeto de evaluar las acciones de RSE y sus resultados, es menester realizar auditorías periódicas. Éstas podrán ser tanto internas como externas, siendo las últimas, las que deberán aportar confiabilidad a partir del requisito básico de independencia, al igual que el principio de enfoque basado en la evidencia, en que toda auditoría debe apoyarse.

Según la *METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE AUDITORÍA INTEGRAL* utilizada por la Unidad de Auditoría de Proyectos de Organismos Multilaterales de Crédito (APROMUC), correspondiente al Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, las llamadas Auditorías Sociales abarcan diversos aspectos, como por ejemplo:

- Auditoría Ética
- Auditoría de la Equidad Social.
- Auditoría Económica (Visión Macro).
- Auditoría Ecológica o Ambiental.
- Evaluación de la Estructura de Control Interno.

Por su parte, el Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas alude a las auditorías en su punto 73: *“La comprobación por terceros independientes de la información publicada en los informes de responsabilidad social es también necesaria para no dar la impresión de que los informes son meros ejercicios de relaciones públicas sin contenido real. De hecho, ya empieza a haber empresas que ofrecen dichos servicios, que deberían prestarse con arreglo a normas acordadas. La participación de distintos interlocutores, incluidos sindicatos y ONG, podría aumentar la calidad de dicha verificación.”*⁴²

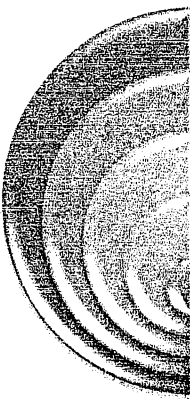
5.14 Comunicación Socialmente Responsable:

Este tema atañe particularmente a los medios de comunicación, aunque no se circunscribe únicamente a los mismos.

Según Gabriel Esbry⁴³, los periodistas no deben ser otra cosa que *formuladores de preguntas* con respecto a la RSE, a partir de lo cual se podrá contribuir a la construcción de las respuestas que la sociedad aún está aguardando recibir.

En este sentido, Esbry distingue cinco dimensiones sobre las que el periodismo *“puede indagar de manera comprometida a la RSE”*. Cada una de estas dimensiones pueden constituirse en un espacio de reflexión, para determinar las variables sobre las que las empresas deben operar, en el marco de la RSE, para lograr la ya mencionada *“legitimidad social”* (véase Capítulo II: “Introducción”).

Las cinco dimensiones son las siguientes:



1. Los antecedentes y Perfil de la Empresa que realiza acciones de RSE.
2. El tipo de acción socialmente responsable que realiza.
3. El contexto general en que se desarrollan dichas acciones.
4. Los beneficios relativos que perciben la empresa y los destinatarios de esas acciones.
5. El modo y las estrategias utilizadas para comunicar las acciones de RSE.

Cuadro 05: Las cinco dimensiones para indagar a la RSE. Fuente: Elaboración Propia en base a Esbry, Gabriel (2004) op. cit.

⁴² Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas-COM (2001) 366 final., pág. 19, punto 73. Bruselas, Bélgica.

⁴³ Esbry, Gabriel (2004). “La RSE desde la mirada del periodismo”. En APORTES ARGENTINOS a la ética y la responsabilidad social empresaria. Apuntes para un curso. Gustavo Morello (Ed.). Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina.

Entonces, según el mencionado periodista, una cuestión central de la comunicación socialmente responsable es la reflexión previa a la publicación de una opinión o noticia, a fin de evaluar los efectos que éstas pudieran producir tanto sobre la empresa analizada, cuanto en el público en general.

5.15 Otros conceptos, disciplinas y/o teorías relacionados:

Para ampliar, aunque no agotar, el análisis de las relaciones entre la RSE y otros conceptos, teorías y disciplinas, abordados en la Maestría en Administración, se pueden agregar las siguientes:

- Gestión de Proyectos (Project Management).
- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión del cambio.
- Gestión del Conocimiento (Knowledge Management).
- Liderazgo.
- Motivación.
- Organización que aprende (Learning Organization).

Las relaciones mencionadas en este apartado no serán tratadas en esta Tesis por exceder el alcance que se pretende dar a la misma, pero igualmente se ha considerado pertinente mencionarlos a fin de complementar la visión sistémica y transdisciplinaria de la RSE, mencionada en el Capítulo II "Introducción".

6. Por qué y para qué medir y comunicar la RSE:

Son muchos los interesados en conocer el impacto que las actividades realizadas por una empresa pueden producir en la sociedad donde actúa.

Ya sea obligatoria⁴⁴, ya sea voluntaria, la elaboración y comunicación de información sobre la operatoria de la empresa y las externalidades producidas, es algo que la sociedad espera y demanda cada vez más.

En su libro, Inés García Fronti⁴⁵ diferencia claramente los objetivos que pueden tener emisores y usuarios respecto de la información contable social, pero también resalta los factores motivadores y desmotivadores que una empresa puede tener para elaborar y difundir sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial, a través de dichos instrumentos.

⁴⁴ En algunos países es obligatoria la elaboración y presentación de información contable social. Tal el caso de Francia y, a partir de 2010, también lo será para las grandes empresas de Dinamarca.

⁴⁵ García Fronti, Inés (2006). "Responsabilidad social empresarial. Informes contables sobre su cumplimiento". EDICON. Buenos Aires, Argentina

A manera de breve reseña, se mencionan los siguientes:

- a. **Objetivos de los emisores:** La empresa, como emisora de información contable social se encuentra frente a una delicada situación, ya que por un lado es responsable de desarrollar las estrategias competitivas que satisfagan la necesidad de rentabilidad, pero por el otro deben respetar el compromiso de responsabilidad social de la organización. Entonces, deberá lograr un equilibrio entre ambos objetivos que aparecen como opuestos y a la vez complementarios.
- b. **Objetivos de los usuarios:** Los interesados en el accionar de la empresa, demandan que ésta les informe sobre los impactos sociales y ambientales de sus acciones, pero también sobre gobierno corporativo y transparencia.

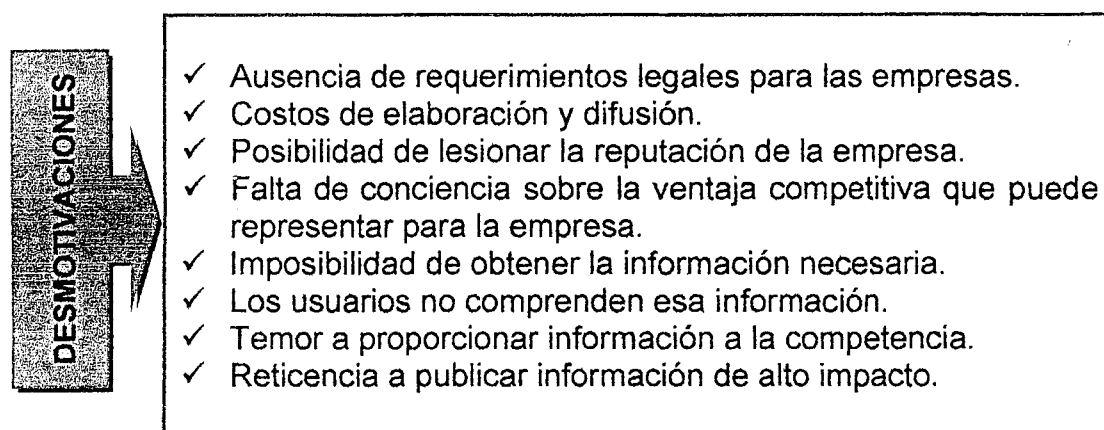
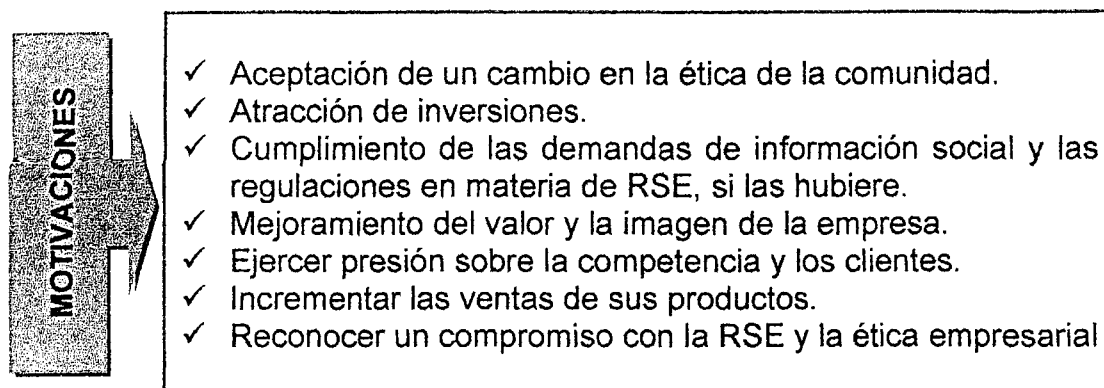
Como se puede apreciar, existe un manifiesto conflicto de intereses que, analizados desde el Paradigma de la Complejidad antes mencionado, representan objetivos opuestos y a la vez complementarios e inseparables.

Esto implica que el delicado balance entre todos los factores intervinientes será muy difícil de alcanzar y las empresas deberán poner todo su empeño para encontrar la "mezcla óptima" entre la legítima búsqueda de rentabilidad, la satisfacción de los intereses de los accionistas y la práctica de la RSE.

En diversos ámbitos políticos, empresariales y académicos de nuestro país aun existe una gran controversia sobre obligar o no, por ley, a las empresas a que midan y publiquen sus acciones de RSE.

No obstante, no debe soslayarse que tanto los usuarios externos, como los internos, demandan que sus necesidades de información sean satisfechas mediante la elaboración y publicación de información específica, precisa y confiable sobre las acciones de la empresa.

En cuanto a las motivaciones y desmotivaciones que la empresa puede tener para comunicar sus acciones de RSE, Inés García Fronti (op. cit) menciona las siguientes:



Cuadro 06: Comparación de los factores motivadores y desmotivadores referidos a la disyuntiva entre comunicar y medir la RSE, o no hacerlo. Fuente: Elaboración propia en base al texto de García Fronti (op. cit)

El cuadro precedente plantea la potencial aparición de dualidades, a partir de “*opuestos y complementarios*”, que además de relacionarse con la disyuntiva entre medir y comunicar la RSE, o no hacerlo, nuevamente refieren al Paradigma de Complejidad mencionado en el punto 5.7. “Pensamiento Complejo”.

En el siguiente punto se tratan distintos aspectos relativos a la medición y comunicación de la RSE, a partir de metodologías que han sido desarrolladas a tales efectos.

7. Lineamientos para medición y comunicación de las acciones de RSE.

7.1. Generalidades:

Según lo señalado en un trabajo dirigido por el reconocido economista Adolfo Sturzenegger⁴⁶ *“Las empresas multinacionales, en respuesta a la creciente demanda por responsabilidad social, comenzaron a incluir en sus reportes corporativos informes sobre el desenvolvimiento económico, social y medio ambiental de la empresa. Estos nuevos informes, por el hecho de incluir tres aspectos bien diferenciados se los denominó “Triple Bottom Line”... Los informes sociales contienen información sobre el ambiente y las condiciones de trabajo, la seguridad de los trabajadores, la estabilidad del empleo dentro de la compañía, los derechos humanos y de los trabajadores, la diversidad de la fuerza laboral (antidiscriminatoria) y la filantropía corporativa”*.

Siguiendo la línea de pensamiento de Sturzenegger, se clasificarán los lineamientos que guían la implementación o desarrollo de informes o programas de RSE en dos grupos bien diferenciados:

En el **primer grupo** se pueden encontrar los que dictan principios básicos y generales sobre el comportamiento de la empresa en la sociedad y respecto del medio ambiente. Se pueden mencionar, entre otros:

a. Global Compact:

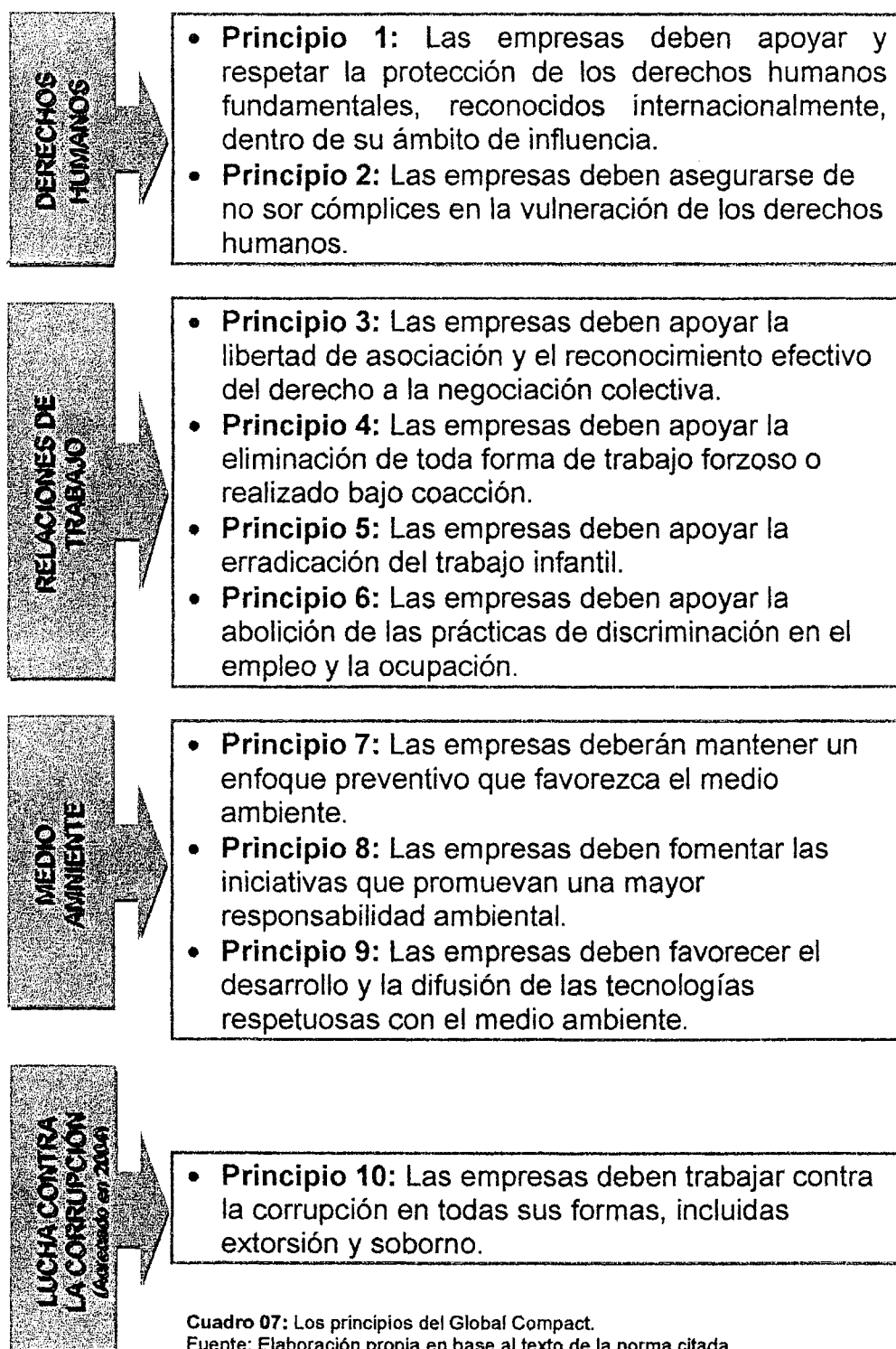
Surgió a partir de una iniciativa de las Naciones Unidas en 1999 y tiene por objeto la promoción de la RSE, a través del desarrollo de los valores universales. Su misión es expandir los beneficios de la globalización, evitando a su vez, los efectos negativos que ésta pudiese ocasionar. La adhesión por parte de las empresas es voluntaria y de muy sencillo trámite, bastando con hacer pública su intención de apoyo a los principios de este documento. En Argentina hay gran número de empresarios que decidieron adherirse, pero aún el nivel de cumplimiento es muy bajo.

Cuando se formalizó esta iniciativa, en 2000, sólo contaba con nueve principios: dos sobre *derechos humanos* basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro sobre *relaciones del trabajo*, inspirados en la Declaración de la OIT sobre Principios Fundamentales y Derechos Laborales, y tres sobre *medio ambiente*, tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

A mediados de 2004 se decidió reforzar los nueve principios originales, incorporando uno más, el décimo principio relacionado con lucha contra la corrupción, basado en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

⁴⁶ Sturzenegger, Adolfo, et al. (2003) “Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Foro Ecuménico Social. Buenos Aires, Argentina.

En consecuencia sus diez principios, divididos en las cuatro categorías antes enunciadas, son los siguientes:



Cuadro 07: Los principios del Global Compact.

Fuente: Elaboración propia en base al texto de la norma citada.

b. Directrices de la OECD para empresas multinacionales:

Este documento es un código de conducta corporativo. Su objetivo es establecer políticas voluntarias, orientadas a la transparencia empresarial y particularmente, las relaciones laborales, el medio ambiente, corrupción, los intereses de los consumidores y la difusión de tecnología y ciencia.

Uno de sus principales requisitos, es que los gobiernos que hayan suscripto el documento de la OECD se comprometen a no utilizar estos principios "...con fines proteccionistas ni de un modo que ponga en duda la ventaja comparativa de cualquier país en el que inviertan las empresas multinacionales"⁴⁷.

Los Principios Generales (directrices) son los siguientes:

- 1- Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
- 2- Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
- 3- Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
- 4- Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
- 5- Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
- 6- Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
- 7- Desarrollar y aplicar prácticas auto disciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
- 8- Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
- 9- Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las *Directrices* o a las políticas de la empresa.
- 10- Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las *Directrices*.
- 11- Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.

⁴⁷ Extraído de: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>. Fecha de consulta: 01-DIC-2007.

c. Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas:

Este trabajo que ya fuera mencionado en esta Tesis (nota 15), data del año 2001. Considera dos grandes dimensiones de RSE:

• *Dimensión Interna*, que comprende:

- Salud y seguridad en el lugar de trabajo.
- Adaptación al cambio.
- Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

• *Dimensión Externa* con los siguientes apartados:

- Comunidades locales.
- Socios comerciales, proveedores y consumidores.
- Derechos humanos.
- Problemas ecológicos mundiales.

Asimismo, con una visión integradora de la gestión de la RSE, el Libro Verde propone que ésta se incorpore a la planificación estratégica de las empresas y de su operatoria cotidiana. De este modo, todos sus integrantes deberán adoptar decisiones empresariales basándose en criterios que se añaden a los que tradicionalmente solían considerar.

Con una mención explícita en relación con los espacios curriculares, manifiesta la necesidad de incluir la Responsabilidad Social en la formación de directivos y trabajadores actuales, a la vez de prever qué perfil deberán tener los futuros dirigentes y empleados, a fin de propiciar los cambios en la curricula de las carreras empresariales, cursos y demás espacios académicos de capacitación.

Esto último se profundizará más adelante cuando se trate el tema de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

d. Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU):⁴⁸

Este documento enumera ocho objetivos que constituyen un plan acordado por todas las naciones y las instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial.

Los objetivos abarcan desde la reducción de la pobreza extrema a la mitad (del nivel del existente en aquel entonces), hasta la detención de la propagación del VIH/SIDA y la consecución de la enseñanza primaria universal, todo esto para el año 2015.

Según palabras del, entonces, Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan:

"Aún tenemos tiempo para alcanzar los objetivos, en todo el mundo y en la mayoría de los países, si no en todos, pero sólo si logramos romper con la rutina. El éxito no se logrará de la noche a la mañana, sino que requerirá trabajar de manera continua durante todo el decenio, desde ahora hasta que termine el plazo. Se necesita tiempo para formar a maestros, enfermeros e ingenieros; lleva tiempo construir carreteras, escuelas y hospitales, así como fomentar empresas grandes y pequeñas que puedan generar los empleos e ingresos necesarios. Por consiguiente, hay que poner manos a la obra desde ahora. También debemos aumentar la asistencia para el desarrollo a nivel mundial en más del doble durante los próximos años, pues sólo así se podrá contribuir al logro de los objetivos."

Los ocho objetivos son los siguientes:

- 1- Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- 2- Lograr la enseñanza primaria universal
- 3- Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
- 4- Reducir la mortalidad infantil
- 5- Mejorar la salud materna
- 6- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
- 7- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- 8- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

⁴⁸ Extraído de: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>. Fecha de consulta: 01-DIC-2007.

e. Principles for Business

(Caux Round Table - 1994):⁴⁹

Estos principios están basados en dos ideales éticos fundamentales: el "kyosei"⁵⁰ y la dignidad humana. A su vez, en este documento se entiende por "dignidad humana" el supremo valor de la persona como fin, y no como medio para la consecución de los objetivos de otros, incluso los de la mayoría. Los siete principios son:

Principio 1. La responsabilidad de las empresas: más allá de los accionistas, hacia todas las personas involucradas en los negocios.

Principio 2. El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial.

Principio 3. La conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espíritu de confianza.

Principio 4. Respeto por las reglas. Apoyo al comercio multilateral.

Principio 6. Respeto por el medio ambiente.

Principio 7. Prevención de operaciones ilícitas.

En el **segundo grupo** se encuentran aquellos que, tomando los principios básicos enunciados en los documentos del grupo anterior, o incluso complementándolos, elaboran los procedimientos para su implementación y reporte de resultados en las empresas. Cabe mencionar, entre otros, los siguientes:

⁴⁹ Extraído de: <http://www.cauxroundtable.org/documents/PrinciplesforBusinessSpanishTranslation.pdf>. Fecha de consulta: 01-DIC-2007.

⁵⁰ La definición del mismo documento de Caux Round Table sobre el concepto japonés de "kyosei", establece que: "significa vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia justa y saludable".

a. Global Reporting Initiative (GRI):

Si bien más adelante se profundizará sobre este documento, cabe mencionar que fue creado en 1997 por CERES⁵¹ y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas.

En pocas palabras, es un manual con principios que guían la elaboración de informes o reportes sociales, comparables y de alta calidad.

En el punto 7.3 de este Capítulo se analizarán con mayor detalle sus características y alcances.

b. Accountability 1000 (AA1000):⁵²

Es un documento emitido en 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability, con el objeto de incentivar y mejorar la contabilidad social y ética.

Está compuesto de diversas descripciones de procesos para lograr una correcta contabilización y comunicación del desempeño social y ético de las organizaciones, mas no provee precisiones respecto de cómo debería ser tal comportamiento.

En la norma se hace mención a la denominada *responsabilidad exigible*, la que está integrada por tres requisitos:

- *Transparencia:* en la rendición de cuentas.
- *Respuesta:* a las preocupaciones de los grupos de interés.
- *Cumplimiento con los estándares:* a los que se compromete voluntariamente y los que debe cumplir según sus estatutos o la legislación vigente.

El Instituto AccountAbility, con sede en Londres (UK), es presidido por Simon Zadek, quien fuera citado en el punto 3 de este Capítulo.

⁵¹CERES es la sigla para Coalition Environmentally Responsible Economies.

Es una red nacional de inversores, organizaciones ambientalistas y otros grupos de interés, dedicados al tema de la sostenibilidad, con sede en Boston, Massachusetts (USA). Véase: <http://www.ceres.org>. Fecha de consulta: 04-JUL-2008.

⁵² Extraído del website oficial de AccountAbility: www.accountability.org.uk. Fecha de consulta: 16-AGO-2008.

c. Social Accountability 8000 (SA8000):

Esta norma fue desarrollada por la ONG Social Accountability International (SAI) de los Estados Unidos de Norteamérica. El objetivo de SA8000 es proveer estándares que permitan certificar el desempeño de las organizaciones en nueve áreas:

- *Trabajo infantil*
- *Trabajo forzoso*
- *Libertad de asociación*
- *Prácticas disciplinarias*
- *Horario de trabajo*
- *Compensaciones*
- *Administración*
- *Discriminación*
- *Salud*

Basa el proceso de certificación en los modelos de ISO y agrega elementos relacionados con la auditoría social. En definitiva, SA8000 procura constituirse en un certificado confiable y reconocido, que asegura condiciones de trabajo justas tanto en las empresas, como sus proveedores.

Tal como expresa el reconocido autor Leonardo Schvarstein⁵³, "*un aspecto destacable (de esta norma) es la preocupación por el desarrollo de las competencias necesarias para el efectivo ejercicio de la responsabilidad social*". Pero también incluye la necesidad de verificar, a la manera de lo establecido en las normas ISO, el compromiso de proveedores y subcontratistas con su propia responsabilidad social. Esto los obliga a cumplir también con la norma.

⁵³ Schavarstein, Leonardo (2003): "LA INTELIGENCIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social". Paidós Temas Sociales. Buenos Aires, Argentina.

d. Normas ISO 26000:

A partir de una iniciativa de la International Standardization Organization (ISO), se ha creado un proceso multisectorial para la construcción de una guía sobre Responsabilidad Social: la Guía ISO 26000.

Si bien todavía se encuentra en proceso de elaboración⁵⁴, ésta es una norma orientada a todo tipo de organización que quiera implementarla. Aquí, vale resaltar, se presenta una de sus principales características, el carácter de aplicación voluntaria.

La Guía ISO 26000 trata diversidad de temas, como por ejemplo:

- Medio ambientales.
- Derechos humanos.
- Buen gobierno organizacional.
- Prácticas de negocios justas.
- Compromiso de la comunidad.
- Desarrollo social.
- Consumidores.

Esta norma apunta a promover y conseguir que las organizaciones asuman la responsabilidad, que les compete, por el impacto de sus actividades en la sociedad y el medio ambiente. Sus objetivos, entonces, pueden sintetizarse como sigue:

- Asistir a las organizaciones a orientar su Responsabilidad Social.
- Proporcionar una guía práctica relacionada con:
 - Hacer operativa la Responsabilidad Social.
 - Identificar e involucrar a las partes interesadas.
 - Incrementar la credibilidad de los informes y reclamos realizados sobre Responsabilidad Social.
- Dar énfasis a los resultados de desempeño y mejora.
- Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes.
- Promover una terminología común en el campo de la Responsabilidad Social.
- Ser consistente y no estar en conflicto con documentos existentes, tratados y convenciones internacionales y otras normas ISO.

⁵⁴ Se espera que entre en vigencia en 2010.

A la fecha del relevamiento, se habían elaborado cuatro borradores de trabajo (working drafts), el último de los cuales, es muy reciente y fue tratado en Viena por los representantes de los siguientes seis grupos de interés involucrados en el diseño de la norma⁵⁵:

1. Gobierno
2. Trabajadores
3. Industria
4. Consumidores
5. ONG
6. SSRO (donde se encuentran entidades académicas, instituciones, etc.)

Es importante destacar también que el espíritu de esta norma es el de integrar todo lo que se ha desarrollado e implementado hasta el presente, por lo que si bien deberá aguardarse todavía para su entrada en vigencia, el panorama es bastante alentador toda vez que podrá producir una unificación de criterios respecto de la Responsabilidad Social.

Sin embargo, no se debe olvidar que el mercado, y con éste el concepto de RSE, son muy dinámicos. Esto obligará a realizar permanentes revisiones de la normativa establecida en la Guía ISO 26000.

Por último, además de ser de aplicación voluntaria, no pretende constituirse en un instrumento de certificación tal como lo son las series ISO 9000 y 14000. No obstante, se considera que a partir de su entrada en vigencia producirá un "efecto dominó" a lo largo de las cadenas de valor y, de este modo podrá ir convirtiéndose en una suerte de estándar a cumplir para actuar en el mercado.

⁵⁵ EL IRAM es el representante oficial de ISO en Argentina y es el organismo responsable de coordinar las actividades de los diversos grupos de interés, a efectos de presentar todas sus sugerencias a la hora de discutir los "working drafts". Para más información: www.iram.org.ar.

e. Otros aportes a la medición de la RSE:

Sin pretender agotar el tema y a efectos meramente enunciativos, se pueden mencionar otros trabajos, que no serán tratados en esta Tesis, pero que constituyen aportes metodológicos a la medición de la RSE. Ellos son:

- Guía de Autodiagnóstico e Indicadores del Instituto Ethos (São Paulo, Brasil).
- Guía de Autodiagnóstico, elaborada por el instituto PROÉTICA de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina.
- Ibase (Brasil).

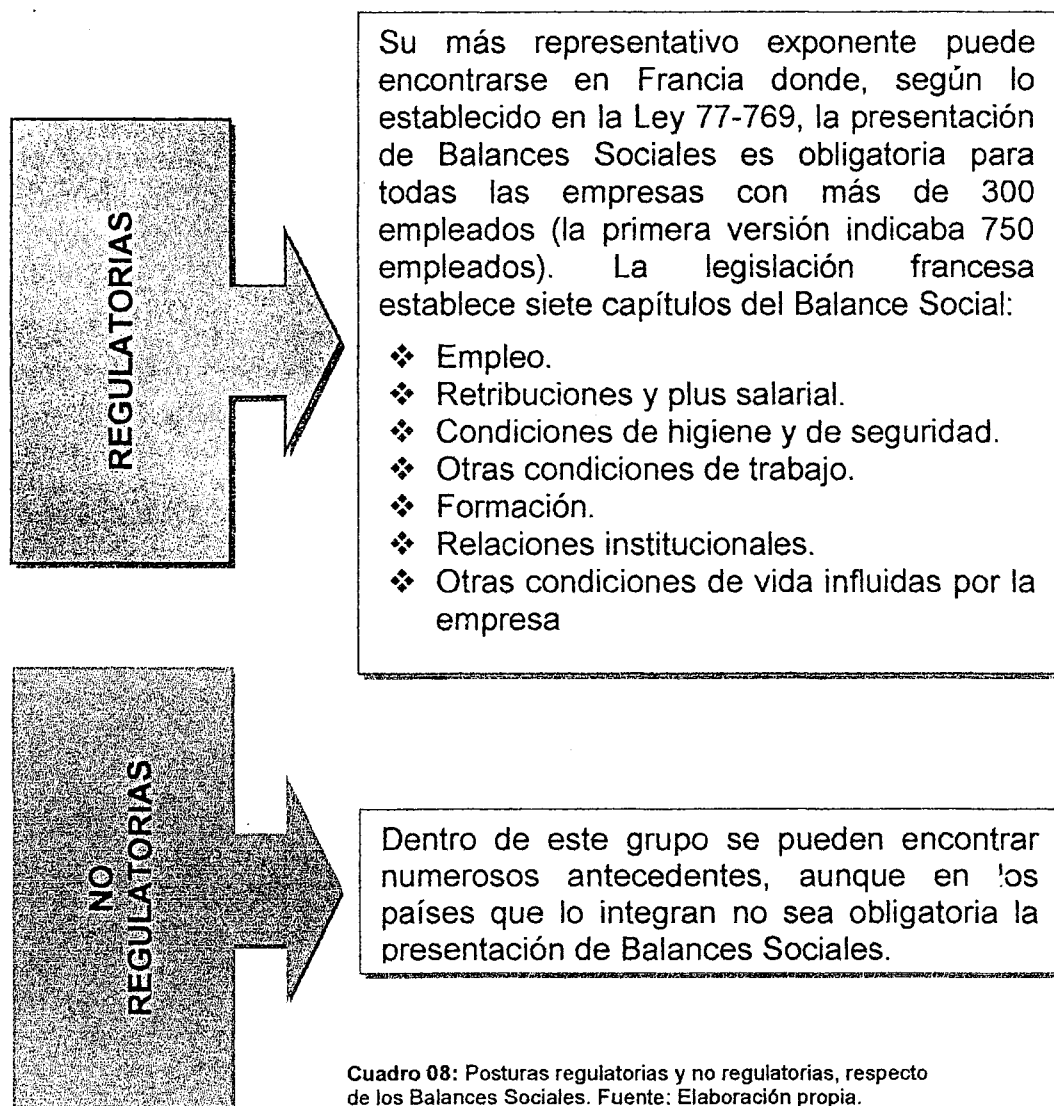
Todos estos trabajos, procuran brindar metodologías que faciliten, a quienes las apliquen, la medición, el diagnóstico y la toma de decisiones, en materia de Responsabilidad Social Empresaria.

No obstante lo dicho en el párrafo anterior, todavía los resultados que arrojan distan mucho de ser totalmente confiables, toda vez que la aplicación de estas guías es puesta en práctica a partir de un proceso de reflexión, a manera de autodiagnóstico, por parte de las empresas. Ello, sin una verificación externa de lo volcado en los formularios.

7.2. Los Balances o Informes Sociales:

La primera referencia concreta al Balance Social, desde el punto de vista histórico, puede encontrarse en la Alemania 1938, con un reporte de actividades a favor de la comunidad por parte de la empresa AEG. Pero en Europa y los Estados Unidos de Norteamérica comienza a tomar mayor fuerza a partir de los años setenta.

En la actualidad existen, básicamente, dos posturas:



Gray et al⁵⁶, definen la información social de las organizaciones (en inglés: Corporate Social Reporting) como: *"el proceso de comunicar los efectos sociales y ambientales de las acciones económicas de las organizaciones a los grupos de interés y a la sociedad en general"*.

⁵⁶ Gray et al (1996). Citado en García Fronti (op. cit. nota 45).

Si bien en Argentina la publicación de Informes o Balances Sociales es todavía voluntaria para la mayoría de las empresas del país, existe una fuerte y creciente presión tanto desde algunos sectores políticos, como desde la comunidad y la opinión pública, para que éstos sean elaborados y difundidos, a tal punto que se espera que gradualmente vayan constituyéndose, de facto, en algo obligatorio.

Respecto del carácter de voluntario, García Fronti (op. cit.) resalta que *"En la Argentina, en los últimos años, según algunas encuestas se puede concluir que la información proporcionada por las empresas es, en su mayoría, de carácter cualitativo y ha sido incluida generalmente en la Memoria y en las notas y anexos que forman parte de los estados contables anuales... La información ambiental se expone en determinados estados financieros, tales como: provisiones, gastos e inversiones"*.

Las empresas, por su parte, pueden presentar estos informes en forma separada de los tradicionales, con criterios financieros. Dichos informes, pueden elaborarse tanto en base a unidades monetarias, como no monetarias y también las evaluaciones pueden ser cualitativas.

Para el GRI, en cambio, *"La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible."*⁵⁷.

En el siguiente punto se tratarán los aspectos centrales de la propuesta del GRI.

⁵⁷ Global Reporting Initiative (2006). "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad". Versión 3.0. Ámsterdam. Holanda.

7.3. Directrices de Global Reporting Initiative (GRI-G3):

El autor Adrián Zicari⁵⁸ explica que el G3 comprende una serie de indicadores de desempeño, que se deben corresponder con múltiples variables, las que a su vez se incluyen en los reportes. Adicionalmente, en dicho instrumento se proporcionan **Protocolos de Indicadores** que orientan sobre la forma de redactar los reportes de forma consistente; los **Suplementos Sectoriales**, que brindan interpretaciones u orientaciones específicas para empresas de algunos sectores industriales en particular. Por último, también hay principios referidos al **Contenido** de los reportes, en especial, respecto de la selección de los indicadores de desempeño relevantes, que ameriten ser incluidos en el reporte.

Los lineamientos del GRI – G3 (versión 3.0 de 2006), que se constituyen en una “Guía para la elaboración de informes de Sostenibilidad” (del inglés: “Sustainability Reporting Guidelines”) pueden, entonces, sintetizarse de la siguiente manera:

- Es de aplicación global y voluntaria.
- Sus destinatarios son tanto las empresas, como corporaciones, asociaciones de negocios, sindicatos u ONG.
- Abarca aspectos económicos, ambientales y sociales derivados de las actividades de las organizaciones.
- Algunos de los indicadores económicos propuestos por el GRI se elaboran en base a los informes contables de publicación. Estos últimos, contienen una parte auditada (los estados contables, sus notas y anexos) y otra no auditada (la Memoria).
- Otros indicadores del GRI surgen de fuentes diferentes a las mencionadas en el punto anterior, lo que incluso puede significar que la organización, o algún sector de la misma, tenga la imposibilidad de obtener dicha información.
- Son de aplicación los principios de Materialidad y Exhaustividad. Esto supone la inclusión de toda la información, completa, de los indicadores de desempeño que sean relevantes para la organización y ameriten ser mencionados en el reporte.

⁵⁸ Zicari, Adrián (2007). “Responsabilidad social empresarial. Una visión financiera”. EDICON. Buenos Aires, Argentina.

En el siguiente gráfico, se puede visualizar la estructura el GRI – G3:

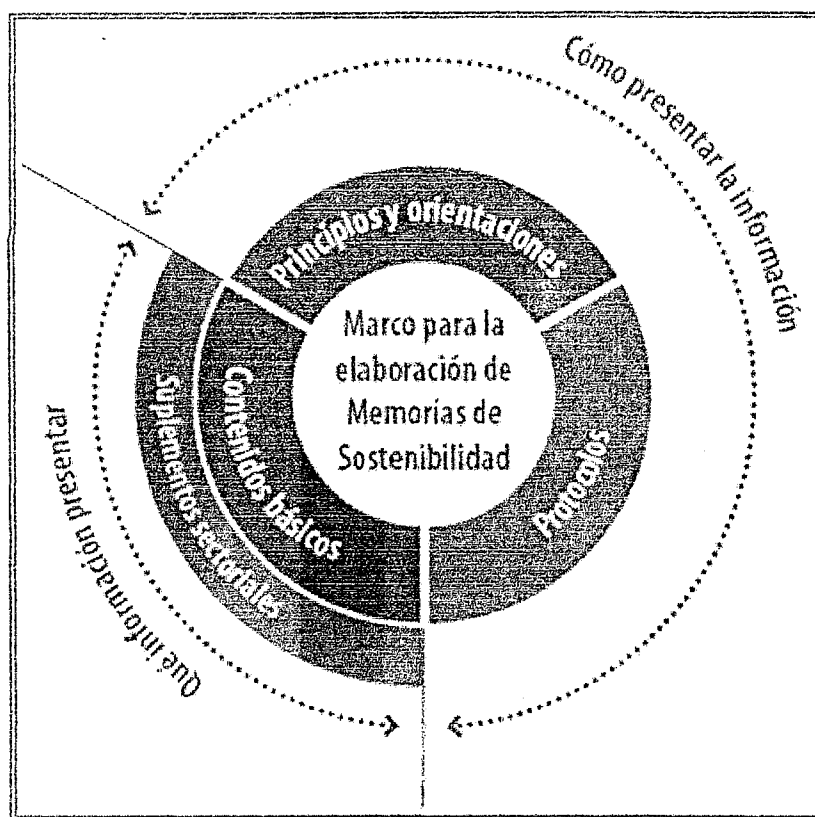


Gráfico 03: Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad.
Fuente: GRI – G3. Versión 3.0 (2006).

El GRI-G3 brinda una completa guía para confeccionar Balances o Informes Sociales de calidad y confiabilidad. En virtud de este espíritu y según reza en el documento de GRI, *“se espera que el **Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad** sirva como marco generalmente aceptado para informar acerca del desempeño económico, ambiental y social”*... *“La intención de GRI es que pueda ser utilizado por todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, sector o localización”*... *“El Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad describe el contenido general, así como contenidos sectoriales específicos, acordados por una amplia gama de grupos de interés en todo el mundo, los cuales se consideran generalmente aplicables para la descripción del desempeño de una organización en materia de sostenibilidad”*.

Abonando a lo dicho anteriormente, el GRI, visto desde una óptica integral, puede representarse como un proceso cuyas características y componentes se muestran en el siguiente gráfico.

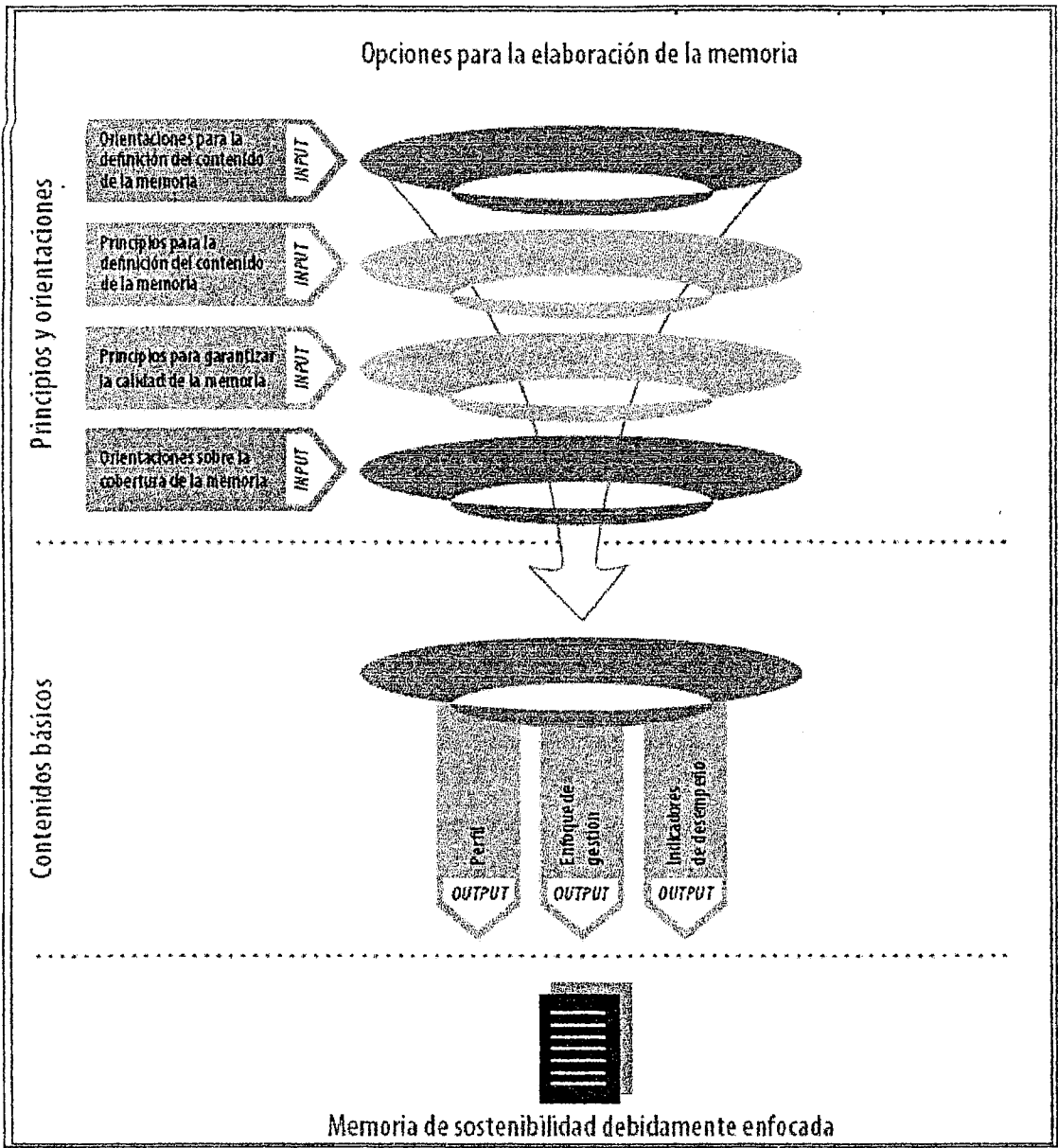


Gráfico 04. Visión general según GRI
Fuente: GRI – G3. Versión 3.0 (2006)

Este gráfico muestra la secuencia lógica que debe seguirse a efectos de la confección de las Memorias de Sostenibilidad, según el modelo de GRI-G3. De este modo, se establecen distintos “inputs” relacionados con los Principios y las Orientaciones que incluye el documento y los “outputs” que constituyen los Contenidos Básicos que debe contener una “Memoria de Sostenibilidad debidamente enfocada”, tal como se la define en dicho modelo.

El GRI, también establece una serie de indicadores principales y otros optativos, para la confección de los reportes sociales tal como se pueden apreciar en la siguiente tabla.

TEMA NORMADO	INDICADOR PRINCIPAL	INDICADOR OPTATIVO
MATERIAS PRIMAS	• Total utilizado • Porcentaje de reciclado	
ENERGÍA	• Total utilizado en forma directa para la elaboración • Utilización indirecta	• Incidencia en utilización de energía renovable • Estudios sobre posibles aumentos de eficiencia.
CONSUMO DE AGUA	• Total utilizado • Porcentaje de reutilización	• Total de fuentes de agua y efecto de la utilización en la comunidad.
BIODIVERSIDAD	• Total de tierra destinada a la actividad de la entidad. • Monitoreo de los impactos terrestres y marítimos.	• Porcentaje de superficie impermeable. • Cambios en el hábitat originados por la actividad • Cantidad de hábitat restaurado.
EFLUENTES	• Cantidad de emisión de gas. • Cantidad de emisión de sustancias agotadoras de ozono.	• Otras emisiones de sustancias.
DESECHOS	• Total de desperdicios y destino. • Sustancias peligrosas: cantidad, tratamiento y destino final. • Sustancias radiactivas: cantidad, almacenamiento y destino final.	• Desechos originados por el transporte y destino.
EMPLEO	• Cantidad de empleados según categorías. • Tasa de creación neta de nuevos puestos de trabajo. • Rotación del personal.	• Total erogado en beneficios.
RELACIONES INDUSTRIALES	• Porcentaje de empleados representado por sindicatos.	-----
SALUD Y SEGURIDAD	• Tasas de accidentes laborales. • Tasas de enfermedades. • Total gastado en entrenamiento.	• Otros beneficios médicos otorgados.
ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN	• Promedio de horas de entrenamiento anual.	• Programas de empleabilidad llevados a cabo.
DISCRIMINACIÓN SOCIAL	• Existencia de políticas antidiscriminatorias. • Tasa de mujeres en el directorio. • Tasa de mujeres en el equipo gerencial.	• Programas de educación contra la discriminación.
TRABAJO INFANTIL	• Existencia de política global excluyente.	• Entrenamiento de empleados en esta política.

TEMA NORMADO	INDICADOR PRINCIPAL	INDICADOR OPTATIVO
TRABAJO FORZADO	Existencia de política global excluyente de tareas forzosas.	Entrenamiento de empleados en esta política.
POLÍTICAS HACIA PROVEEDORES	Constancia de aceptación del no trabajo infantil ni trabajo forzado.	-----
PRÁCTICAS DISCIPLINARIAS	Total de sanciones aplicadas.	Solicitudes y efectivización de sanciones.
CONSUMIDORES	- Número de quejas. - Total erogado en mejoras tendientes a mayor seguridad en el producto.	- Porcentaje de consultas sobre el producto. - Índice de satisfacción.
ANTICORRUPCIÓN	Monto pagado a oficinas anticorrupción.	-----
CONTRIBUCIONES POLÍTICAS	Cantidad de organizaciones a las que aporta y monto anual.	-----
INDICADORES COMUNITARIOS	- Impuestos pagados. - Subsidios recibidos. - Penalizaciones recibidas por incumplimientos.	- Monto de contribuciones para programas humanitarios, de educación y otros afines. - Premios y reconocimientos obtenidos por actuación social o ambiental.

Cuadro 09: Indicadores de GRI. Fuente:: Elaboración propia en base a "Responsabilidad Social Empresaria. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del "ciudadano empresa". Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina". Grupo Empresa y Sociedad de IDEA. Buenos Aires, Argentina, 2003.

7.4. Índice de RSE (IRSE):

Se trata de los lineamientos elaborados en 2003 por Adolfo Sturzenegger, et al., cuyo objetivo principal es la determinación de una metodología para la obtención de un índice de RSE (IRSE) que permita la comparabilidad entre distintas organizaciones.

El IRSE es una estructura que permite la evaluación de organizaciones, *con el fin de otorgarles o no la certificación de "empresa socialmente responsable"*⁵⁹. Su secuencia metodológica está ordenada en consonancia con las *grandes dimensiones* de la RSE, las que debido a su amplitud están subdivididas en *categorías* y estas últimas, también son presentadas con apertura según diversos *aspectos*, conformados por conjuntos de *indicadores*.

En virtud de lo antedicho cuenta con gran cantidad de campos, lo cual aumenta significativamente su complejidad. Por tal motivo, se recomienda definir claramente los criterios de inclusión y exclusión de información, limitándose a incluir sólo aquella que sea relevante desde la visión de RSE.

Una de las características de la filosofía subyacente en este documento, es la necesidad de diferenciar acciones tendientes a "*maximización tradicional de beneficios*" de las que se apartan de ésta. En virtud de dicha distinción se deberá analizar, caso por caso, la pertinencia de inclusión de las acciones empresarias en el IRSE. En consecuencia, se establecen dos condiciones necesarias, que deben cumplirse la inclusión en el IRSE:

- a. Que tenga un impacto jurídico-institucional, económico, ambiental o social, externo a la empresa, significativo.
- b. Que ese impacto externo no sea pagado por la empresa cuando es un costo (impactos negativos) y no sea cobrado por la empresa cuando es un beneficio (impactos positivos)

En definitiva, la condición suficiente para incluir una acción empresarial es que ambas condiciones necesarias se cumplan simultáneamente.

En la siguiente tabla se presenta, a modo de ejemplo, una enumeración de distintos tipos de acciones, con efectos positivos o negativos, a considerar para confeccionar el IRSE.

⁵⁹ Sturzenegger, Adolfo, et al "Hacia un Índice de Responsabilidad Social Empresarial", capítulo 3, p. 68. (op. cit nota 46).

DIMENSIONES	ACCIONES CON EFECTOS EXTERNOS NEGATIVOS	ACCIONES CON EFECTOS EXTERNOS POSITIVOS
Jurídico-Institucionales	• Incumplimiento de la legislación vigente. • No transparentar apoyos financieros otorgados a organizaciones político-partidarias. • No brindar información completa a organismos regulatorios. • Ejercer acciones de sobornos o presión incorrecta sobre funcionarios públicos.	• Cumplir estrictamente con la legislación vigente. • Ofrecer recursos humanos de la empresa para colaborar con proyectos gubernamentales. • Dar respuesta efectiva y comprometida a pedidos de organizaciones comunitarias locales. • Apoyar la realización de estudios de reorganización institucional.
Económicos	• Desarrollar prácticas no competitivas sancionadas por la letra y el espíritu de la legislación de defensa de la competencia. • Confeccionar informes financieros que contengan beneficios no realizados u oculten pérdidas efectivas. • Comerciar con proveedores que sean evasores fiscales. • No prever ni informar posibles impactos económicos negativos sobre la comunidad local asociados a las acciones de la empresa.	• Desarrollar mecanismos de información y de previsión de posibles impactos económicos del accionar de la empresa, en comunidades locales. • Practicar la gobernabilidad corporativa. • Reflejar plena transparencia en los balances contables, financieros y económicos. • Transparentar correctamente las políticas y operaciones que rigen las unidades nacionales y el resto de las unidades del grupo multinacional.
Ambientales	• Acciones contaminantes de la empresa en cualquier ámbito. • Inexistencia de programas de reciclaje de residuos sólidos. • Inexistencia de programas de ahorro de energía, agua, materias primas o cualquier otro que fuese menester. • Sanciones recibidas por la violación de normas violatorias de la regulación ambiental.	• Financiar programas de forestación. • Desarrollar programas de reciclaje de los residuos sólidos que genera la empresa. • Introducir tecnologías para el ahorro del consumo de agua, energía, materias primas y otros productos con implicancias ambientales. • Realizar estudios sobre el impacto ambiental generado por la actividad de la empresa y aplicar tecnologías que reduzcan los negativos.
Sociales	• Marketing irresponsable, ocultando posibles factores de riesgo asociados al uso de productos de la empresa. • Actitudes laborales discriminatorias. • No denunciar hechos de corrupción. • Prácticas de injustas diferencias salariales entre el personal.	• Apoyar programas de la sociedad civil y del gobierno, dirigidos a la acción social. • Apoyo de acciones de voluntariado social de sus empleados. • Promover los valores y la educación ética en la comunidad laboral de la empresa. • Desarrollar programas de marketing con causa social.

Cuadro 10: Clasificación de acciones empresarias según sus efectos externos.
Fuente: Elaboración propia en base al documento de Sturzenegger, et al (op. cit. nota 46).

En el Anexo I se presenta una plantilla elaborada en base al documento de Sturzenegger et al, y un modelo proporcionado por el Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social de la Universidad de Buenos Aires (CENARSECS), con el fin de utilizarla en el análisis crítico de los Informes Sociales de las empresas relevadas para esta Tesis.

8. Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

Como fuera dicho, el Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas manifiesta la necesidad de incluir la Responsabilidad Social en la formación de directivos y trabajadores, a la vez de *“prever las cualificaciones que necesitarán los directivos y los trabajadores en el futuro, es normal ofrecer en las carreras de empresariales cursos y módulos de ética empresarial, aunque sólo suelen abarcar una parte de lo que se entiende por responsabilidad social de las empresas”*⁶⁰.

Según François Vallaëys⁶¹, del mismo modo en que la empresa tuvo que superar el enfoque filantrópico de la inversión social, bajo el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social, la Universidad debe tratar de superar el *“enfoque social y de extensión universitaria”* como *“apéndices”* de su función principal, esta es, la formación de sus estudiantes y la generación de conocimientos, para asumir seriamente la Responsabilidad Social Universitaria.

Vallaëys propone la celebración de un *“nuevo contrato social entre la Universidad y la sociedad”*, donde se garantice, desde la primera, la Responsabilidad Social de las Ciencias, ya que es justamente allí donde convergen la producción del saber científico, la reproducción de este saber, la formación de los ciudadanos profesionales y la información del gran público sobre el quehacer científico.

Lo dicho más arriba, puede complementarse con lo establecido en el Libro Verde: *“Los modelos tradicionales de comportamiento empresarial, gestión estratégica o, incluso, ética empresarial, no siempre proporcionan una formación suficiente para administrar las empresas en este nuevo entorno”*.

Dentro de este marco, se plantea una profunda y seria reforma curricular que apunte, no sólo a formar profesionales con los perfiles adecuados a las cambiantes necesidades de la sociedad, sino también a la toma de conciencia y puesta en práctica de la Responsabilidad Social a partir del ejercicio profesional.

⁶⁰ Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas. COM (2001) 366 final. Punto 65, p. 17. Bruselas. Bélgica.

⁶¹ Vallaëys, François: (2005) *“¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?”*. Artículo publicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

No cabe duda de la influencia que los claustros universitarios ejercen sobre sus alumnos, y por tal motivo debe entenderse el impacto que tal acción puede producir en la sociedad, tanto en el corto, como en el mediano y el largo plazos.

Este concepto de Gestión de Impactos, proviene de la RSE, pero también es aplicable al ámbito universitario.

En el gráfico que se muestra a continuación, pueden apreciarse las distintas dimensiones de la RSU, que Vallaeys considera deben ser gestionadas a efectos de lograr una profunda reforma en la Universidad, orientada a la Responsabilidad Social.

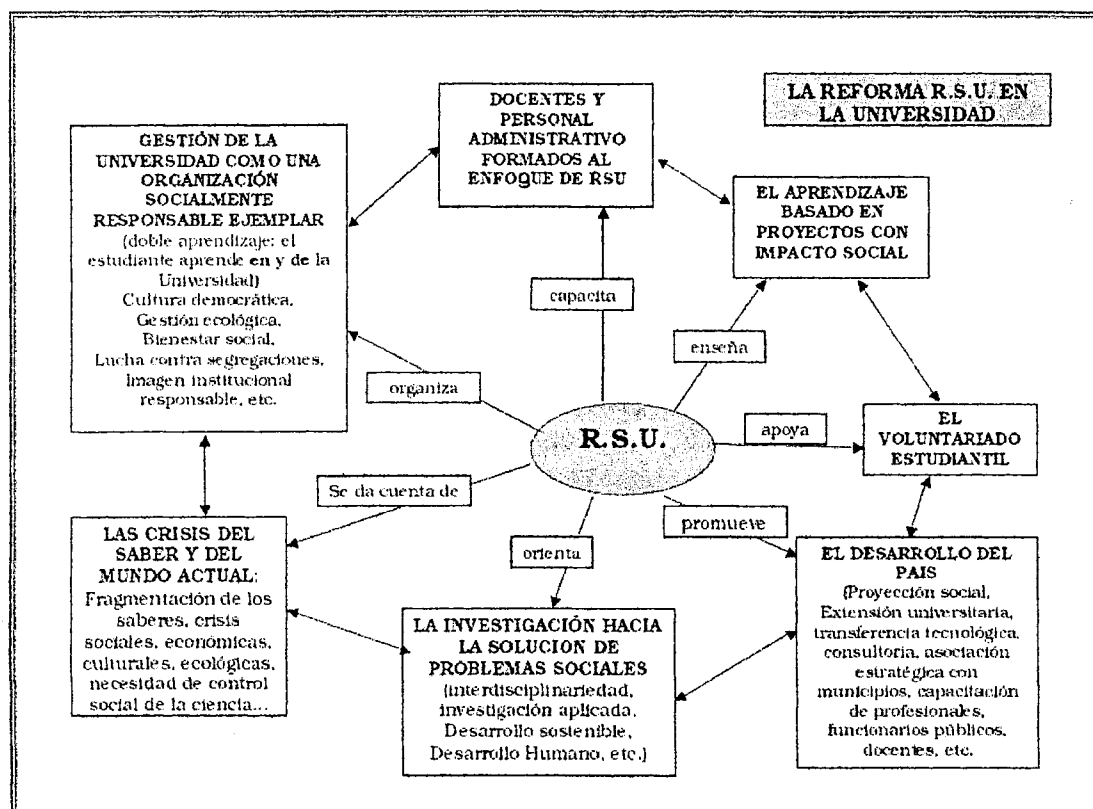


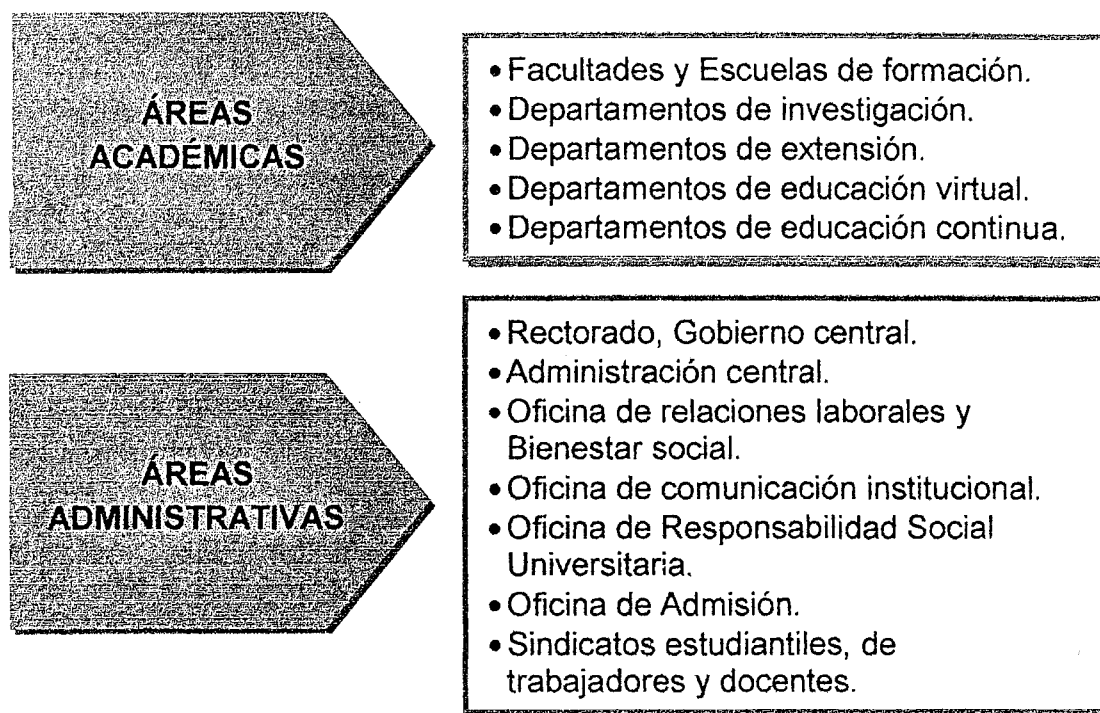
Gráfico 05: La reforma R.S.U. en la Universidad.

Fuente: Vallaeys, François (2005) "¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?", Pontificia Universidad Católica. Lima, Perú.

François Vallaeys enuncia asimismo las responsabilidades que competen tanto a las áreas académicas, como a las áreas administrativas de las Universidades⁶².

⁶² Vallaeys, François (2006). "Responsabilidades de los diferentes actores internos en torno a la Responsabilidad Social Universitaria". Pontificia Universidad Católica. Lima, Perú.

Cada una de dichas áreas ha sido dividida por el mencionado autor en distintos niveles, a saber:



Cuadro 11: Responsabilidades de las áreas académicas y administrativas, desde la óptica de RSU.
Fuente: Elaboración propia en base a François Vallaëys (op. cit. 61)

Aprendizaje Basado en Proyectos Sociales, Comunidades de Aprendizaje y Gestión Social del Conocimiento, entre otros, son aspectos sobre los que Vallaëys hace especial énfasis en su propuesta de "Reforma R.S.U".

Resumiendo el pensamiento del mencionado autor, vale mencionar las cinco políticas que éste recomienda seguir desde el ámbito académico universitario⁶³.

1. Una Universidad éticamente ejemplar en su vida cotidiana.
2. Una Universidad ecológicamente ejemplar (Campus sostenible).
3. Generar Comunidades de Aprendizaje y Desarrollo con actores externos.
4. Integrar en las currículas el aprendizaje basado en proyectos sociales.
5. Generar conocimientos socialmente útiles según una agenda de desarrollo concertada con otros actores sociales.

⁶³ Vallaëys, François. Blog de Ética y RSU. <http://blog.pucp.edu.pe/index.php?blogid=353>. Fecha de consulta: 02-JUL-2008.

9. Algunos comentarios adicionales:

En el mundo mucho se ha escrito sobre la RSE. Esta profusión de material bibliográfico, lejos de aportar luz al conocimiento y la aplicabilidad del mismo, ha producido el efecto no deseado de confundir más las cosas, a tal punto que actualmente existe una gran y preocupante dispersión de conceptualizaciones sobre la RSE. Esto, a su vez provoca muchos ámbitos de ambigüedad, verdaderas zonas grises, donde las empresas se mueven entre la certeza de estar realizando verdaderas acciones enmarcadas en la RSE y otras que no lo son tanto, pero que de todos modos podrían ser consideradas como tales según se utilice una u otra definición.

Entonces, luego de haber analizado las diferentes definiciones, que responden a su vez a distintas visiones, sobre RSE, se verifica la existencia de una significativa dispersión entre los aspectos conceptuales y prácticos del término.

Como puede apreciarse, existe gran diversidad de conceptos en materia de Responsabilidad Social Empresaria, que van desde lo dicho por el economista norteamericano Milton Friedman, respecto de que la única responsabilidad de las empresas es ganar dinero para sus accionistas, o el pensamiento del empresario George Soros, quien alguna vez dijo que la RSE es simplemente un acto de hipocresía por parte de las empresas, hasta el total involucramiento con sus Stakeholders, tal como propone la mayoría de los trabajos presentados y analizados previamente.

La cuestión, entonces, deriva en una zona de ambigüedad tal que permite la aplicación discrecional, tanto del término como de las acciones amparadas por éste.

En el siguiente Capítulo, se analiza de qué manera se manifiesta en la práctica esta dispersión conceptual, y cómo impacta en la opinión que la comunidad tiene de las empresas que las aplican y comunican.

En virtud de lo comentado en los párrafos anteriores, y luego de haber analizado diferentes instrumentos que proveen lineamientos para la medición y comunicación de las acciones de RSE por parte de las empresas, se ha tomado posición a favor de la emisión de los llamados Balances o Informes Contables Sociales bajo lo establecido en el G3.⁶⁴

Esto ha sido tenido en cuenta al momento de selección de las empresas relevadas para esta Tesis, en el siguiente Capítulo.

Por otro lado, para el análisis crítico de dichos Balances Sociales, se ha optado por la metodología propuesta por Adolfo Sturzenegger et al. (op. cit.), cuyas características principales se comentaron en el punto 5.3., precedente.

⁶⁴ También llamado G3, el Global Reporting Initiative (GRI) se está convirtiendo en una suerte de estándar, de facto, para la confección de informes en el plano internacional. Véase la página web de GRI: www.globalreporting.org.

CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS DE SITUACIÓN



1. El cumplimiento del Pacto Global en Argentina:

Como fuera dicho en el punto 7 del Capítulo anterior, el Pacto Global (PG), también denominado Global Compact, impulsado por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en el Foro Económico Mundial que se llevó a cabo en la ciudad de Davos en 1999, es en la actualidad un “decálogo” que procura orientar el comportamiento de las empresas, independientemente de su origen, ubicación, tamaño o rama de actividad.

Organizaciones de todo el mundo se han adherido a esta iniciativa. Dentro de este marco, Argentina ocupa el segundo lugar en cantidad de adhesiones con 274, distribuidas en el territorio nacional, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro elaborado por la Red Pacto Mundial Argentina⁶⁵.

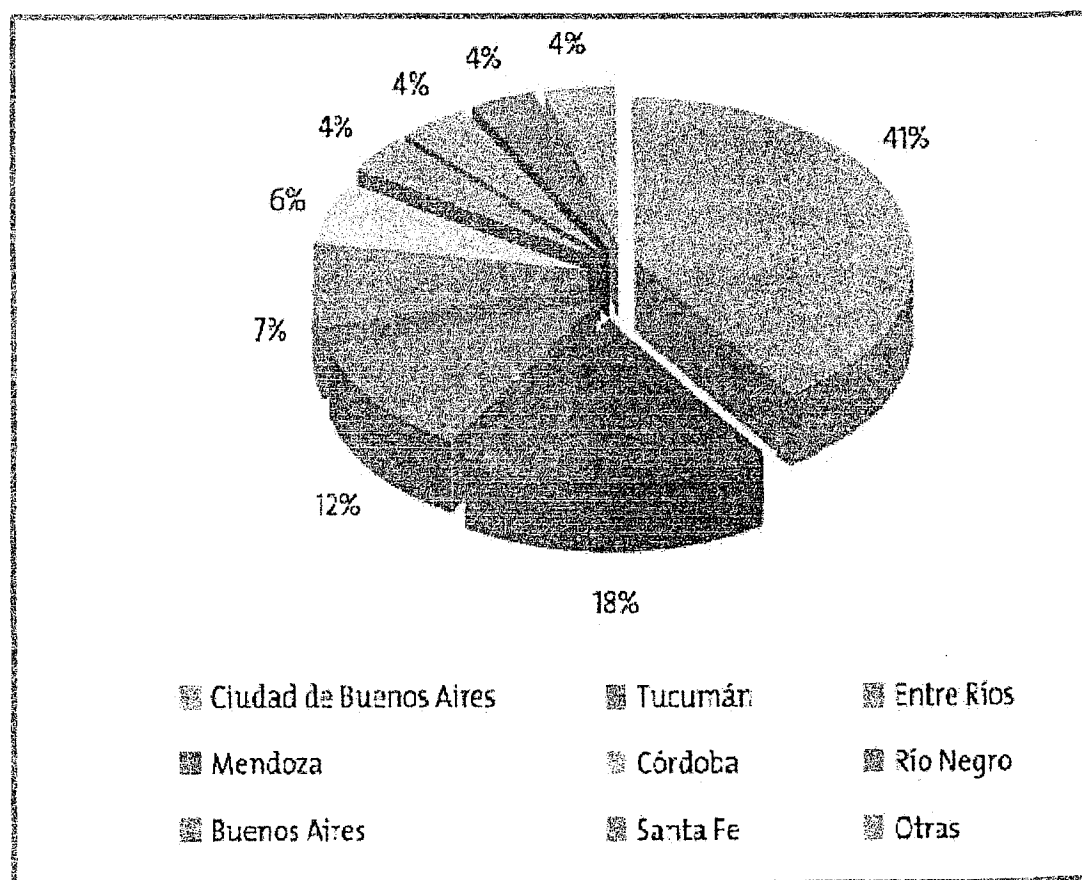


Gráfico 06: Empresas adheridas al Pacto Global en Argentina, distribución por Provincias.
Fuente: Informe Anual de Actividades 2004-2007. Red Pacto Mundial Argentina. Buenos Aires.
Agosto de 2007.

⁶⁵ Fuente: http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Memoria_Pacto_Global_2007.pdf.
Fecha de consulta: 15-ENE-2008.

En el gráfico precedente puede apreciarse que la mayoría de las empresas adheridas al Pacto Global están ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires (41%), seguida por Mendoza (18%) y Provincia de Buenos Aires (12%). En consecuencia, entre las tres suman el 71% de las empresas de nuestro país que adhirieron al PG. El 19% restante, está distribuido entre otras doce provincias, algunas de las cuales no aparecen en el gráfico por su escasa significatividad numérica y porcentual.

Por otro lado, según lo informado por el citado documento de la Red argentina del Pacto Global, el 82% de sus miembros son empresas mientras sólo el 4% son ONG y el 2% Organizaciones de RSE. El resto son Asociaciones Empresarias (7%) y Otras (4%).

Si se analiza el tamaño de las empresas participantes, la distribución es más pareja y depende de los rangos establecidos en el informe. En la siguiente tabla se presentan los valores según cantidad de empleados:

RANGO (cant. de empleados)	Cantidad de empresas por segmento	Porcentaje del total
50-249	85	37%
250-999	48	22%
≥ 1.000	90	41%
Totales	223	100%

Tabla 01: Tamaño de las empresas adheridas al Pacto Mundial, en Argentina.
Fuente: Elaboración propia. En base a datos proporcionados por el Informe Anual de Actividades 2004-2007. Red Pacto Mundial Argentina. Buenos Aires. Agosto de 2007.

Dentro de este marco de referencia, interesa ahora establecer el grado de avance que las empresas signatarias del PG han alcanzado, respecto del cumplimiento de sus principios y su impacto en Argentina, a la fecha.

En este sentido, la Red argentina del Pacto Global realizó un análisis de las “Comunicaciones sobre Progreso” (COPs) presentadas por algunas de las empresas adheridas. En el siguiente gráfico puede apreciarse la evolución de la presentación de COPs desde 2004 a 2007.

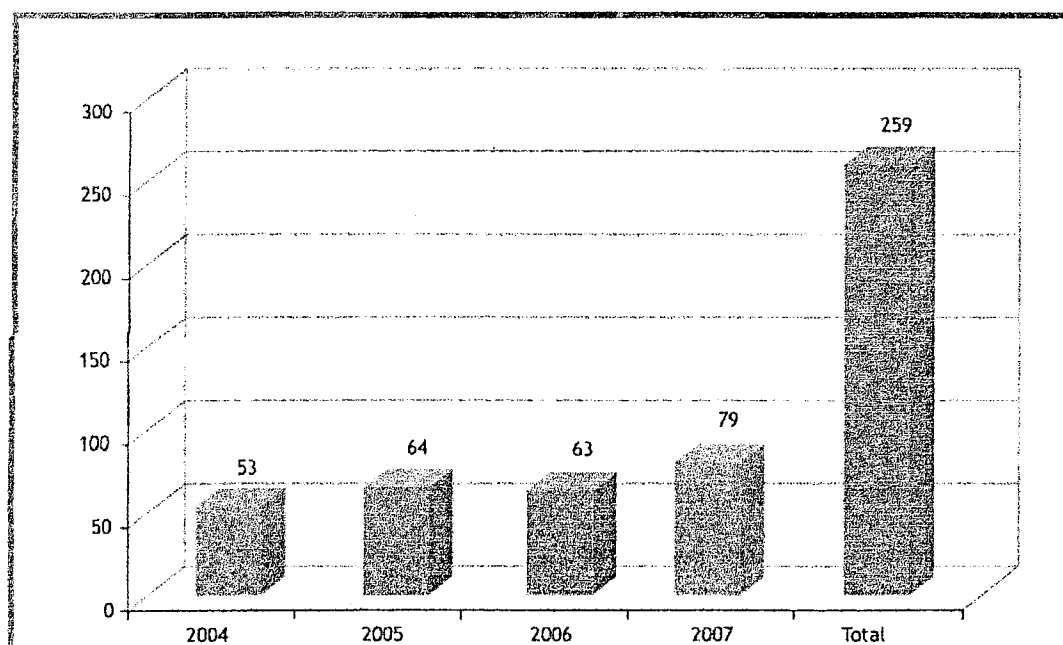


Gráfico 07: Evolución de las COPs (2004-2007)

Fuente: Informe Anual de Actividades 2004-2007.

Red Pacto Mundial Argentina. Buenos Aires.

Agosto de 2007.

Ahora bien, la presentación de COPs del año 2007 arrojó los siguientes resultados, expresados en tendencias, respecto del cumplimiento de los principios del Pacto Global⁶⁶.

Primeramente, vale la pena remarcar que se ha encontrado una gran disparidad tanto en la calidad, como en la cantidad, de la información presentada por las empresas, las que a su vez acusaron tener serias limitaciones a la hora de correlacionar las acciones encaradas con los PG.

Por otro lado, las empresas tienden a informar con gran detalle las acciones o prácticas encaradas, pero no es así con la medición de resultados.

⁶⁶ Fuente: Análisis de las Comunicaciones sobre Progreso de las empresas firmantes del Pacto Global en la Argentina. Organizaciones miembros de la Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil para la Responsabilidad Social Empresarial. Coord. Virginia Lencina. Buenos Aires, 2007.

En consecuencia, la tendencia para los distintos principios del PG es la siguiente:

En el primer grupo de principios, el nivel de respuesta, informando acciones concretas es el que se muestra en la siguiente tabla:

Aspecto	Principios	Acciones prácticas instrumentadas por las empresas	Porcentaje de empresas que mencionan acciones concretas
DERECHOS HUMANOS	Número 1	49	83.05%
	Número 2	12	20.34%

Tabla 02.1: Nivel de COP sobre grupo de Principios de Derechos Humanos.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Análisis de las Comunicaciones sobre Progreso de las empresas firmantes del Pacto Global en la Argentina (op. cit.).

- Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia
- Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

En cuanto a estos dos primeros principios del PG, se ha verificado que las empresas informaron sobre acciones que, por su naturaleza, bien pueden ser consideradas prácticas referidas a Recursos Humanos o aspectos del ámbito laboral. Incluso, muchos de los enunciados en las COPs relacionadas con estos dos principios, han referido a meras declaraciones o a acciones con marcado perfil filantrópico, las que abundan en cantidad y pasan a ser en muchos casos los aspectos centrales de los informes.

Asimismo se constató la existencia de dificultades, por parte de las empresas, para cuantificar los resultados de sus acciones o prácticas o para utilizar los indicadores del GRI sugeridos por el PG.

Dentro de este grupo, también se han encontrado frecuentes reportes de acciones relacionadas con el gerenciamiento y funcionamiento de las empresas, acciones específicas de marketing y/o dirigidas a sostener o mejorar la imagen de las empresas. En definitiva, en consonancia con el pensamiento del antes mencionado Adolfo Sturzenegger (nota 46) se las considera necesarias para el cumplimiento de los objetivos de eficiencia y eficacia, por lo que las empresas deberían realizarlas más allá de lo que el Pacto Global sugiere.

En cuanto al segundo grupo de principios, el nivel de información proporcionada por las empresas, se muestra en la siguiente tabla:

Aspecto	Principios	Acciones prácticas instrumentadas por las empresas	Porcentaje de empresas que mencionan acciones concretas
ÁMBITO LABORAL	Número 3	20	33.90%
	Número 4	10	16.95%
	Número 5	21	35.59%
	Número 6	34	57.62%

Tabla 02.2: Nivel de COP sobre grupo de Principios de Ámbito Laboral.
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Análisis de las Comunicaciones sobre Progreso de las empresas firmantes del Pacto Global en la Argentina (op. cit).

- **Principio 3:** Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- **Principio 4:** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
- **Principio 5:** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- **Principio 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Si bien la pertinencia de lo informado por las empresas en este grupo en comparación con los principios del grupo anterior (Derechos Humanos), la cantidad de COPs ha sido menor a este último.

En general se han presentado mayoritariamente formulaciones de políticas empresarias, siendo muy escasa la participación acciones o prácticas concretas en los informes.

Curiosa y llamativamente, algo que recurrentemente se ha referido es el cumplimiento de las normativas vigentes, cuando ello es considerado un requisito “de mínima” a partir del cual se puede comenzar a considerar si una empresa se comporta, o no, de modo socialmente responsable. Además, solamente cuatro empresas se manifestaron expresamente a favor de la eliminación del trabajo forzoso y obligatorio, aunque lo hicieron a través de declaraciones generales sin mostrar acciones concretas, ni resultados.

Tal como fuera expresado para los principios del grupo anterior, en este grupo y particularmente en el número 3, se ha verificado una ausencia masiva de información o confusión sobre el encuadramiento de las acciones a comunicar. Algo similar sucede con el principio número 4, donde la confusión sobre la pertinencia o la repetición de acciones, enunciadas en otros principios, se acentúa y se pone de manifiesto en cuestiones fundamentales, tales como la salud de los empleados.

El tercer grupo de principios, las empresas se han manifestado en mayor cantidad que en los anteriores. No obstante ha arrojado resultados

similares a los obtenidos en el grupo de Derechos Humanos. El nivel de respuestas se presenta en la siguiente tabla:

Aspecto	Principios	Acciones prácticas instrumentadas por las empresas	Porcentaje de empresas que mencionan acciones concretas
MEDIO AMBIENTE	Número 7	32	54.23%
	Número 8	39	66.10%
	Número 9	19	32.20%

Tabla 02.3: Nivel de COP sobre grupo de Principios de Medio Ambiente.
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Análisis de las Comunicaciones sobre Progreso de las empresas firmantes del Pacto Global en la Argentina (op. cit).

- **Principio 7:** Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- **Principio 8:** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
- **Principio 9:** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Las COPs difieren mucho en su calidad y cantidad y no se priorizan las acciones informadas según su importancia o el impacto en el medio ambiente. De igual modo, se ha observado la tendencia a formular políticas amplias, sin que las mismas hayan sido trasladadas a acciones o prácticas concretas.

Además de, nuevamente, presentarse reiteraciones de acciones informadas dentro de más de un principio, en algunos casos se han “repartido” acciones entre los dos primeros (números 7 y 8).

Con relación al noveno principio que propone alentar el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente, sólo diecinueve empresas informaron sobre acciones en este sentido, aunque en realidad no constituyen nuevos desarrollos en la materia. No obstante, dentro de este principio hubo un solo caso que informó, correctamente, un programa de desarrollo comunitario que promueve tecnologías amigables con el medio ambiente.

Por último, cabe señalar que la mayoría de los programas o acciones informados refieren al reciclado de papel, al uso racional de energía o el agua, a la concientización ambiental, o a la certificación bajo normas ISO 14000. Si bien muchos de estos casos pueden ser encuadrados en el PG, también son claramente acciones tendientes a la reducción de costos, con su obvio impacto directo en los resultados de las empresas.

El último grupo, de hecho constituido por un solo principio, es el que ha presentado la menor cantidad de acciones comunicadas y con el menor reflejo de éstas en resultados concretos. En la siguiente tabla se presenta el nivel de respuestas alcanzado:

Aspecto	Principio	Acciones prácticas instrumentadas por las empresas	Porcentaje de empresas que mencionan acciones concretas
LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	Número 10	29	49.15%

Tabla 02.4: Nivel de COP sobre el décimo Principio de Lucha Contra la Corrupción.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Análisis de las Comunicaciones sobre Progreso de las empresas firmantes del Pacto Global en la Argentina (op. cit).

- **Principio 10:** Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

En general son acciones y políticas internas vinculadas a la existencia o el desarrollo de códigos de conducta y ética internos, procedimientos de gobernanza empresarial o políticas de privacidad de datos.

También se presentan declaraciones sobre la inexistencia de corrupción en el interior de las empresas o en sus vínculos con los stakeholders, pero no se informan acciones concretas.

Otras consideraciones:

En virtud de que nuestro país ocupa el segundo lugar en el mundo en cantidad de empresas y otras organizaciones adheridas al PG, este estudio es particularmente importante, al igual que el seguimiento permanente respecto del cumplimiento de, y los avances en, los principios establecidos en este documento.

Sin embargo, se nota un decreciente interés en adherirse por parte de las empresas, ya que sólo en 2004 se adhirieron 245 y en los últimos años, lo hicieron nada más que 34, según consta en la memoria de gestión de la Red argentina del Pacto Global. La progresión de adhesiones, según dicho informe, puede verse en el siguiente gráfico:

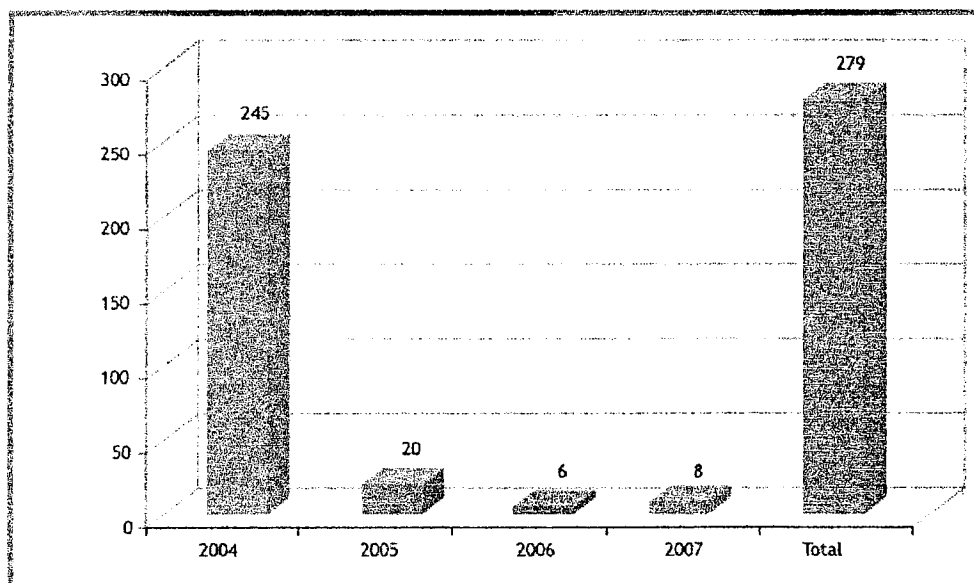


Gráfico 08: Evolución de las adhesiones (2004-2007). Fuente: Informe Anual de Actividades 2004-2007. Red Pacto Mundial Argentina. Buenos Aires .Agosto de 2007.

Este hecho es muy significativo, y en alguna medida preocupante, aunque también cabe resaltar que la instrumentación del PG en Argentina no ha podido salvar dos barreras básicas:

- La falta de claridad en los conceptos y alcances de cada principio.
- El insuficiente seguimiento de los avances por parte de las organizaciones adheridas.

En virtud de lo dicho hasta aquí, se puede concluir que las COPs han demostrado no ser un instrumento adecuado para la evaluación del grado de avance en el cumplimiento de los principios del Pacto Global, por parte de las organizaciones signatarias de Argentina.

Ya sea por falta de interés, ya sea por desconocimiento de la metodología que debe utilizarse para emitir las COPs, o bien por la escasa claridad en la definición de características y alcances de los principios del PG, es evidente que, de no cambiar la tendencia, en poco tiempo todo esto caerá en desuso.

En consecuencia, es imprescindible la elaboración de una nueva metodología de evaluación y verificación, a fin de incentivar tanto la adhesión de nuevas empresas, cuanto el interés por realizar programas, acciones y prácticas, y su adecuada comunicación.



2. Las normas ISO 26000:

Como fuera dicho en el Capítulo VII “Marco Teórico”, la norma ISO 26000 está en proceso de elaboración.

Aún cuando se espera que con su sanción puedan lograrse mayor claridad y unidad de criterios, en cuanto al concepto y la aplicación de la RSE, también vale destacar que su adopción será voluntaria.

Pocos días antes de la fecha de relevar el estado de situación de ISO 26000, en septiembre de 2008, se había realizado la reunión plenaria en Santiago de Chile, en la que se tomaron diversas resoluciones relativas a los pasos a seguir para la conformación de la norma.

El próximo y séptimo encuentro será en la ciudad de Québec, Canadá, en fecha a confirmar.

En el Anexo II se presenta una copia del informe *Resoluciones de la 6ª reunión del ISO/TMB/WG RS, Santiago, Chile (ISO/TMB/WG RS)*, emitido en septiembre de 2008 por ISO, que fuera circularizado a todos los miembros de distintos los grupos de trabajo que colaboran en el proceso de elaboración de la norma ISO 26000.

3. Los Balances Sociales en Argentina, en la actualidad:

A nivel internacional, la práctica de elaboración y publicación de Balances Sociales reconoce antecedentes concretos desde 1938. No obstante, recién en 1977, la ONU declaró la necesidad de que las empresas elaboren reportes de las condiciones socio-ambientales en las que desarrollan sus actividades.

En la actualidad, el desarrollo alcanzado por los distintos países es muy dispar. De ellos, merecen ser mencionados algunos que, a manera de introducción al análisis de la situación en Argentina, se presentan en el siguiente cuadro:

PAÍS	COMENTARIOS
BRASIL	• El Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económicos (IBASE) tiene por finalidad contribuir a divulgar y fomentar la realización de Balances Sociales por parte de las empresas Brasileiras. En este sentido ha elaborado un modelo que es ampliamente utilizado en el país. • También creó el sello IBASE, que se entrega anualmente a las empresas que presentan los Balances y Auditorías Sociales siguiendo su modelo. • Este sello puede ser utilizado por las compañías en sus logos, páginas web y demás material institucional.
	• El Instituto ETHOS, es una ONG con más de 1200 miembros. • Además de las muchas otras actividades que realiza, promueve entre sus miembros y no miembros la elaboración de Balances Sociales y publica periódicamente guías para su confección.
ESPAÑA	• Algunas leyes requieren la información sobre aspectos sociales. Por ejemplo, la Ley de Sociedades Anónimas establece la necesidad de incluir el Informe de Gestión, con datos vinculados al desempeño ambiental y las relaciones de la empresa con sus empleados. • La Ley del Mercado de Valores (2003) también impone ciertas exigencias a las empresas que coticen en bolsa, respecto de la información que éstas deben brindar sobre su comportamiento socialmente responsable. También obliga a la publicación de un informe de Gobierno Corporativo.
ESTADOS UNIDOS	• En los años ochenta comenzaron a aparecer los índices éticos y sociales, dirigidos a los inversores sobre políticas y prácticas sociales de las empresas. • Uno de los índices más respetados es el Índice Social Domini 400 (1989). • Luego de escándalos, como el de ENRON, ha nacido una nueva tendencia hacia la transparencia y la ética de los negocios, lo cual se ve reflejado en los informes presentados por las empresas y en las demandas de los stakeholders respecto de la información que éstos deben contener.

PAIS	COMENTARIOS
ITALIA	• El primer Balance Social fue emitido en 1978 por Merloni SpA. • Actualmente las empresas presentan Balance Social, aunque no sea obligatorio hacerlo. • El Grupo de Estudios para el Establecimiento de los Principios de Redacción del Balance Social (GBS) ha desarrollado un modelo con 5 temas: 1. Las acciones de la organización analizada. 2. Relaciones con los agentes de la red local. 3. Posición sobre el mercado. 4. Cómo garantizar los productos o servicios ofrecidos. 5. Relaciones con el medio ambiente y el entorno social. • El concepto de RSE se traslada hacia fuera de la empresa y se distinguen cuatro clases de agentes, que operan en cuatro sectores: a. Economía social (profit - non profit) b. Privado (profit) c. Sistema educativo d. Público
MÉXICO	• El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, publica en 2004 las "Directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social". Esta norma cuenta con siete principios: 1. Valores éticos. 2. Beneficios mutuos con las partes interesadas. 3. Liderazgo. 4. Participación del personal. 5. Enfoque basado en procesos. 6. Enfoque de sistema para la gestión. 7. Mejora continua. • Asimismo, la norma establece la necesidad de realizar auditorías periódicas en el interior de las empresas, para verificar el grado de cumplimiento de las políticas de Responsabilidad Social por parte de éstas.
REINO UNIDO	• Business in The Community (BITC), una ONG con más de 700 miembros, ha formulado 44 indicadores que comprenden aspectos tales como: ◦ Mercado ◦ Medio ambiente ◦ Lugar de trabajo ◦ La comunidad ◦ Derechos humanos • La New Economic Foundation (NEF), elaboró un modelo de Balance Social, dirigido especialmente a pequeñas empresas. Cuenta con 8 pasos: 1. Exploración y comprensión colectiva del sentido de "social auditing" (Balance Social). 2. Individualizar los Stakeholders. 3. Definir los objetivos prioritarios de la empresa y los principales Stakeholders. 4. Definición de la viabilidad y de los resultados esperados. 5. Selección de indicadores y parámetros para evaluar beneficios e impacto. 6. Construcción del sistema de monitoreo y del Consejo de Administración. 7. Construcción anual de la rendición de cuentas y su certificación. 8. Evaluación final de los resultados y publicación del informe final.

Cuadro 12. Reseña de situación internacional respecto de la obligatoriedad y características de los Balances Sociales.. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por "Balance Social: una herramienta de rendición de cuentas empresarial. Estado de situación en otros países. El caso argentino". Informe elaborado por las Organizaciones miembros de la Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresarial, bajo la Coordinación de. Virginia Lencina. Buenos Aires. 2007.

Argentina por su parte, cuenta con antecedentes normativos concretos, algunos vigentes y otros con carácter de proyectos de ley, cuya intención es lograr, ya sea mediante la obligatoriedad, ya sea en forma voluntaria, que más empresas elaboren y presenten sus Balances Sociales.

Como fuera dicho en el Capítulo VII "Marco Teórico", aún persiste una gran controversia entre políticos, empresarios, ONG, entidades académicas y público en general, respecto de la conveniencia, o no, de legislar sobre cómo medirla y comunicar las acciones de RSE. Seguramente este estado de cosas permanecerá por mucho tiempo más, lo cual aporta mayor complejidad a la situación y no permite establecer una tendencia cierta sobre su desarrollo futuro.

Si bien, de hecho, hay muchas empresas que vienen presentando desde hace varios años sus Balances Sociales en nuestro país, éstas son en su mayoría filiales de casas matrices europeas, norteamericanas o canadienses, que ya tienen arraigada esta práctica en sus países de origen.

Lo dicho en el párrafo anterior constituye una ventaja desde el punto de vista de la concreta realización de prácticas de RSE, su evaluación y comunicación, pero puede representar simultáneamente una desventaja toda vez que esas prácticas suelen ser réplicas de las realizadas en sus países de origen, pero que no son adaptadas o contextualizadas a nuestro medio.

Por otro lado, cabe agregar que según estudios recientes⁶⁷, "el 75 por ciento de Balances Sociales elaborados por las empresas no cuentan con una declaración de verificación o de conformidad por parte de terceros".

Esto último puede atentar seriamente contra la verificabilidad, al igual que la credibilidad a los mencionados informes, lo cual motiva en muchos casos el descreimiento, por parte de los distintos stakeholders, acerca de las acciones de RSE que las empresas emisoras declaran haber realizado.

Más adelante, en el presente Capítulo, se muestra el análisis de los Balances Sociales de ocho Empresas Transnacionales.

⁶⁷ Según un estudio elaborado por CorporateRegister.com, citado en COMUNICARSE, Año 6, N° 270 del 06-AGO-2008. Véase: <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-08/0713.html>

4. Legislación sobre RSE:

La legislación argentina introdujo, hacia mediados de 2000, la figura del Balance Social en el artículo 18 de la Ley 25.250 y su Decreto Reglamentario N° 1.171/00, relativos al Régimen Laboral. Ambas normas fueron derogadas en marzo de 2004 mediante la Ley 25.877.

Esta última modificó, de 500 a 300, la cantidad mínima de empleados para que el Balance Social sea exigible y también estableció los contenidos mínimos que éste debe poseer.

El Artículo 25 del Título II, Capítulo IV "Balance Social", de la Ley 25.887 establece⁶⁸:

"Las empresas que ocupen a más de TRESCIENTOS (300) trabajadores deberán elaborar, anualmente, un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa al sindicato con personería gremial, signatario de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable, dentro de los TREINTA (30) días de elaborado. Una copia del balance será depositada en el MINISTERIO DE TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, la que será considerada estrictamente confidencial.

Las empresas que empleen trabajadores distribuidos en varios establecimientos, deberán elaborar un balance social único, si la convención colectiva aplicable fuese de actividad o se aplicare un único convenio colectivo de empresa. Para el caso de que la misma empresa sea suscriptora de más de un convenio colectivo de trabajo, deberá elaborar un balance social en cada caso, cualquiera sea el número de trabajadores comprendidos."

Adicionalmente, el Artículo 26 de la misma norma, establece los requerimientos mínimos de información para dichos Balances Sociales.

Por otro lado, la actual diputada y ex senadora María Laura Leguizamón, presentó en 2008 un proyecto para modificar los artículos de la legislación laboral, referidos al Balance Social.

⁶⁸ Ley 25.877.

Fuente: INFOLEG: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/resaltaranexos/90000-94999/93595/norma.htm>.
Fecha de consulta: 08-DIC-2008.

Este proyecto propone la obligatoriedad de presentación de Balances Sociales, para empresas con más de 300 empleados, al igual que la Ley N° 2594 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuyo texto completo se incluye en el Anexo III.

A diferencia de lo establecido por la norma mencionada en párrafo anterior, en el proyecto de ley nacional no se prevén beneficios asociados a la presentación (voluntaria o no) de Balances Sociales.

5. La visión de distintos sectores sobre RSE y RSU:

Se ha considerado especialmente pertinente incluir la opinión de distintos sectores sobre Responsabilidad Social Empresarial, entendiendo que ello puede aportar mayor claridad a los efectos del análisis de la situación actual y la posterior elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Primeramente se presenta la perspectiva desde la sociedad a través de un sondeo de opinión.

Seguidamente, y complementando lo anterior, se muestra el resumen de las consideraciones vertidas por referentes, nacionales y extranjeros, respecto de RSE y RSU.

Luego se presenta el resumen del análisis de los Balances Sociales de las ocho Empresas Transnacionales, que fueron relevadas para esta investigación.

Finalmente se muestran los resultados de un sondeo complementario de opinión, realizado ad hoc entre los meses de marzo y abril de 2008.

5.1. La Sociedad:

Una de las modalidades más utilizadas para sondear la opinión pública es a través de la realización de encuestas.

A tales efectos, se procedió a comparar los resultados arrojados por un estudio sobre RSE en Argentina realizado en 2002 por Decisión Consultores⁶⁹ y una encuesta de similar formato, realizada ad hoc entre los meses de noviembre y diciembre de 2007.

La primera arrojó los siguientes resultados:

- ✓ Más de un tercio de los ciudadanos escuchó hablar en alguna oportunidad del concepto de RSE.
- ✓ El 96% de los encuestados estuvieron bastante o muy de acuerdo con que las empresas realicen acciones de RSE.

⁶⁹Citado en "Responsabilidad Social Empresarial. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del "ciudadano empresa". Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina", Equipo Empresa y Sociedad de IDEA. Buenos Aires, Argentina (abril de 2003).

- ✓ El aspecto medioambiental y las acciones en beneficio de la comunidad, son los temas que mayor peso relativo tienen en la opinión de la comunidad sobre las empresas.
- ✓ Sólo el 6% de los encuestados manifestó que las empresas sólo deben dedicarse a ganar dinero.
- ✓ El 87% de la muestra admitió tener una predisposición para modificar sus hábitos de consumo, e inclusive pagar sumas algo superiores, por marcas o productos de empresas socialmente responsables.
- ✓ El 89% de los ciudadanos considera que la RSE es un área sobre la cual todavía existe muy bajo nivel de atención por parte de las empresas.
- ✓ Más del 30% de los entrevistados ha sido voluntario en alguna institución durante 2001.
- ✓ Ante un comportamiento socialmente poco responsable, un 47% está dispuesto a dejar de comprar el producto.
- ✓ El 41% compró durante 2001 productos o servicios, porque parte de la ganancia estaba destinada a apoyar entidades de bien público o una causa social.
- ✓ A la hora de evaluar la compra de un producto o servicio, los ciudadanos consideraron como de importante peso en su decisión, los proyectos dirigidos a: infancia; discapacitados; comunidades pobres; tercera edad y droga dependencia (en este orden).
- ✓ Sólo el 26% de los encuestados fue capaz de mencionar, al menos, una empresa que realice acciones de RSE.

Por su parte, la encuesta realizada para esta investigación, tuvo las siguientes características⁷⁰:

- Cantidad de encuestados: 102
- Modalidad de encuesta: mediante entrevistas personales, E-mail y formularios diseñados en sitios especializados⁷¹.
- Tipo de público: general, con énfasis en estudiantes y graduados universitarios.
- Tipo de encuesta: sincrónica, exploratoria. Realizada entre noviembre y diciembre de 2007.
- Preguntas: si bien se ha diseñado una encuesta con similar estructura a la que fuera realizada en 2002, se agregó una última pregunta destinada a sondear la opinión de los encuestados sobre el rol del ámbito universitario, para contribuir al arraigo y difusión de la RSE.

⁷⁰ En el Anexo IV se muestra el modelo de la encuesta realizada, entre noviembre y diciembre de 2007, para esta Tesis.

⁷¹ A tales efectos se utilizó el sitio: ServiceMonkey.com (<http://www.surveymonkey.com/>).

Allí también se procesaron las encuestas recibidas por E-mail y las realizadas en entrevistas personales.

- Las preguntas han sido, en su mayoría de tipo cerradas, pero también se han incluido algunas semi abiertas para permitir que los encuestados se expresen más en sus consideraciones.

En el siguiente cuadro se presenta un comparativo de las encuestas de Decisión Consultores (2002) y la realizada para esta Tesis (2007).

ASPECTOS ANALIZADOS	RESULTADOS 2002	RESULTADOS 2007		Δ %
Escuchó hablar en alguna oportunidad sobre la RSE	33%+	82%+		148,49%
Está muy o bastante de acuerdo con que las empresas realicen acciones de RSE	96%	99%		0,31%
Aspectos con más peso relativo para los encuestados	Medio ambiente	Infancia		N/A
	Beneficio a la comunidad	Discapacitados		N/A
Las empresas deberían dedicarse solamente a ganar dinero	6%	53%+		733,33%
Modificaría sus hábitos de consumo y hasta pagaría más por marcas o productos de empresas socialmente responsable	87%	71%+		- 18,39%
La RSE es todavía un área con poca atención por parte de las empresas	89%	N/A		N/A
Ha sido voluntario alguna vez	30%+	16%+		- 46,67%
Dejaría de comprar a una empresa con comportamiento socialmente poco responsable	47%	77%+		63,83%
Causas que consideraron de peso a la hora de decidir una compra (en ese orden)	Infancia	Infancia		N/A
	Discapacitados	Comunidades pobres		N/A
	Comunidades pobres	Discapacitados		N/A
	Tercera edad	Tercera Edad		N/A
	Droga dependencia	Aborígenes		N/A
Puede mencionar al menos una empresa que realice RSE	26%	91%+		250%
Considera que el ámbito universitario debe contribuir a concientizar en materia de RSE a algunos de los siguientes sectores	N/A	Empresas	91%+	N/A
		Sociedad	87%+	N/A
		Gobierno	85%+	N/A
		ONG	74%+	N/A

Tabla 03: Comparativo de las encuestas de 2002 y 2007.
Fuente: Elaboración propia.

5.2. La opinión de algunos referentes:

Con la finalidad de aportar una visión más amplia y acabada del estado de situación de la RSE y la RSU, se entrevistaron referentes de diversos sectores y extracciones.

La metodología de consulta dependió fundamentalmente de las posibilidades (de agenda y geográficas) para mantener una reunión.

Por otro lado, entendiendo que la visión desde distintas religiones puede aportar un poco de luz en la búsqueda del origen de la concepción de RSE, también se consultó a referentes de las religiones Católica, Evangélica y Judía.

Adicionalmente se consideró importante obtener la opinión desde el punto de vista sindical, para lo cual se contactó a un referente de esa extracción, especialista en el tema de RSE.

Así, se han podido efectuar las consultas tanto en forma presencial, como por vía de E-mail o telefónicamente.

En consecuencia, los referentes consultados pueden agruparse por sectores de actividad, como se muestra en el cuadro 12 de la página siguiente:

SECTORES	REFERENTES	FECHA	MÉTODO	Pág.
Académico Universitario	Archie B. Carroll ⁷²	03-DIC-2008	E-mail	205
	François Vallaëys	18-JUN-2008	E-mail	209
	Bernardo Kliksberg	20-JUN-2008	E-mail	213
	Carlos Féminis	25-JUL-2008	E-mail	214
	Paola Delbosco	14-JUL-2008	E-mail	218
Consultores	Pierre Hupperts	16-JUN-2008	Entrevista Telefónica	222
	Adolfo Sturzenegger	05-AGO-2008	E-mail	227
Religiones	Padre Gustavo Morello	23-JUN-2008	E-mail	229
	Rabino Miller	05-AGO-2008	Entrevista Personal	232
	Pastor Federico Schäfer	08-SET-2008	E-mail	235
	Padre Jean Yves-Calvez	14-AGO-2008	Entrevista Personal	239
Sindicatos	Adalberto Steinfeld	24-JUN-2008	E-mail	244
ONG	Miguel Torrado	20-JUN-2008	Entrevista Personal	253

Cuadro 13: Listado de referentes cuyas opiniones han sido incluidas en esta Tesis.
En el Anexo V se presentan todas sus respuestas.

⁷² Las respuestas del Dr. Archie B. Carroll fueron formuladas originalmente en inglés. Su traducción y adaptación son propias.

A continuación se reseñan los aspectos fundamentales que dichos referentes expresaron⁷³:

Se dice que el concepto de RSE está en construcción. ¿Cómo la definiría?:
--

Para el Padre Jean Yves-Calvez, luego de la Segunda Guerra Mundial, la gente dejó de creer que la disputa entre capitalismo y socialismo o comunismo era lo más importante. Esto se dio principalmente en Europa, pero también en el resto de los países afectados por la confrontación. Si bien hubo influencia de la Doctrina Social de la Iglesia para que ello sucediera, lo importante pasó a ser la unidad central de la vida económica, esto es, la empresa. Entonces *"Hubo una concentración de la atención sobre la empresa, porque cualquiera sea el sistema económico, siempre hay empresas. El problema es hacer de la empresa misma una comunidad."* Claramente, el foco pasó a ser la forma de humanizar la empresa.

Miguel Torrado cita una frase de Dostoievski *"Cada uno es responsable de todo ante todos"*. Para Torrado, la RSE sólo puede entenderse a partir de *"la solidaridad, el amor, de la responsabilidad, porque la responsabilidad es respuesta"*, es lo que la comunidad espera de las empresas, de acuerdo a sus posibilidades, pero con foco en el bien común.

Adalberto Steinfeld recuerda que la temática de la RSE surgió desde dos puntos de vista equidistantes: *"Por un lado, los abusos extremos de algunas empresas"* a causa de lo cual la sociedad comenzó a demandar un comportamiento más responsable, y *"por el otro, en el sector empresario, algunas de ellas han querido diferenciarse y mostrar su compromiso ciudadano"*. Steinfeld define, entonces *"ser Socialmente Responsable, es desarrollar una gestión de negocio creativa y eficiente, en proyectos donde las aspiraciones de accionistas, trabajadores y sociedad, sean satisfechas al mismo tiempo"*.

Carlos Féminis considera que la definición de RSE todavía está en formación, pues *"aún no se ha instalado el verdadero concepto de la RSE. Algunas empresas lo toman como un plan para el mejoramiento de la imagen, así como otras lo hacen por emulación con sus competidoras"*. Y agrega: *"Decir que la RSE es un negocio es cínico, pero sobre todo un mito"*. Sobre este punto, concluye que tener Responsabilidad Social es una actitud de ética empresarial y es un hecho intrínseco del management.

⁷³ Los textos en letra color rojo, dentro de los recuadros, corresponden a las preguntas, adaptadas a los fines de su exposición en esta sección de la Tesis, que se formularon a los distintos referentes consultados. La Versión completa de las consultas a referentes y sus respuestas, puede verse en el Anexo V de esta Tesis.

Paola Delbosco opina que la Responsabilidad Social es una manifestación ética y *“por eso mismo se refiere a la acción libre”*, por lo que también *“es imaginable que su concepto siga explicitándose en la medida en que crece la conciencia respecto de cuánto más se puede hacer para honrar una actividad socialmente responsable”*. Tanto las empresas como las personas responsables, consideran cada vez más factores a la hora de tomar decisiones, para que sus acciones sean más eficaces.

Con similar orientación, el Padre Gustavo Morello de la Universidad Católica de Córdoba, sostiene que la RSE *“son acciones planificadas (con presupuesto y a cargo de alguien), libres (no obligadas por ley ni convenios colectivos de trabajo), vinculadas al negocio de la empresa en beneficio de la dignidad de las personas”*.

Para François Vallaëys la Responsabilidad Social *“es un sistema de gestión en base a criterios éticos de justicia y sostenibilidad para lograr un desarrollo social y ambientalmente sostenible en la tierra. Se encarna como gestión de todos los impactos internos y externos que la organización produce”*.

Esto implica la necesidad de realizar un diagnóstico de la forma en que la organización está realizando su actividad, con el fin de minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos tanto hacia adentro, como hacia afuera.

Bernardo Kliksberg señala que el concepto tiene múltiples dimensiones, como por ejemplo: a) Buenas políticas de personal; b) Juego limpio con el consumidor; c) Preservación activa del medio ambiente; d) Gobierno corporativo transparente; e) Involucramiento activo en causas de interés público y f) Conducta ética consistente, en el país sede, y en las inversiones en países en desarrollo.

El consultor holandés Pierre Hupperts resalta que hay una gran diferencia entre Argentina y Europa, pues en esta última el concepto de RSE *“ya no está en construcción, la gente más o menos sabe lo que es. El gran debate en Europa es su implementación”*. Pero en Argentina admite, hay confusión conceptual a dos niveles: hay quienes definen a la RSE como actividades en la comunidad y, otros, la consideran como parte del *“core business”*, aunque luego en la práctica difícilmente se vea reflejado.

El Rabino Miller relaciona la RSE a la religiosidad, entendiendo a esta última como la ligazón entre el ser humano y lo sagrado de la vida. Pero también resalta una relación con la ética que *“no es una normativa, porque la normativa está armada con leyes y palabras, que uno las puede dar vueltas como quiere, en cambio cuando existe la pasión y la compasión por el otro, es sentimiento, sensación, es acercamiento”*. De este modo, con una mirada de corte netamente religioso, justifica claramente la necesidad de actuar en pos del bien común.

Abonando lo dicho más arriba, el Pastor Federico Schäfer se refiere a la relación entre RSE y la ética cristiana, cuando recuerda los dos primeros mandamientos *"Amarás al Señor, tu Dios con todo tu corazón y con toda tu alma y con toda tu mente"* y *"Ama a tu prójimo como a ti mismo (Mateo 22, 37-39)"*, a lo cual agrega: *"Como consecuencia de ello todas las esferas de la vida y del quehacer humano está sujetas a este criterio de convivencia y comunión. La responsabilidad por la cosa comunitaria, por el bien común y la res pública..."*.

Otro consultor, Adolfo Sturzenegger, relaciona a la RSE con *"dos grupos de cosas. El primero está ligado a la empresa tradicional y significa que las empresas deben desarrollar sus negocios siempre con total cumplimiento de la ley y de la ética básica de los negocios"...* *"El segundo grupo está más ligado a una empresa superadora de la tradicional en cuanto, bajo ciertas circunstancias, sería óptimo que las empresas fueran más allá de la maximización tradicional de los beneficios privados y de la ley."*

¿Cuáles considera que puede(n) ser la(s) causa(s) por las que muchas empresas encuadran erróneamente sus acciones como de RSE?.

Vallaey considera que existe todavía una gran confusión entre la acción social benéfica (filantropía) y la Responsabilidad Social, producto de varios siglos de prácticas filantrópicas en todo el mundo, que *"...está en sintonía con nuestros patrones mentales ético-cristianos"*. Y agrega: *"Pero es perversa esta confusión: porque se torna muy cómoda cuando, por multiplicar acciones benéficas, una organización no quiere cambiar su sistema de gestión y sigue provocando impactos negativos (adentro y afuera) que no quiere contabilizar, que quiere seguir "externalizando" como en el modelo clásico de gestión en el cual todos los efectos colaterales se externalizan. En ese momento, la filantropía (de por sí muy buena) se torna perversa, se vuelve una pantalla cosmética"* para esconder la falta de Responsabilidad Social.

Carroll opina que esto puede deberse a una variedad de razones, tales como: a) Relaciones públicas; b) Construcción de la reputación corporativa; c) Construcción de su imagen; d) Management de crisis, entre otras. Pero lo más importante es que ello generalmente se origina en que algunas empresas no comprenden, por completo, qué significa genuinamente la RSE.

Kliksberg atribuye la existencia de muchas acciones, erróneamente consideradas como de RSE por parte de las empresas que las realizan, a la falta de educación en lo que es realmente la RSE, aunque también, para él, esto podría provenir de la falta de interés en cambiar el paradigma empresarial o a que muchas empresas creen que con *"más de lo mismo (marketing)"* se pueden simular acciones de RSE.

Sturzenegger, abonando lo dicho por Kliksberg, señala que esta falla responde a *“cómo se ha desarrollado el concepto de RSE, la idea todavía carece de un marco analítico orientador que permita definir con mayor precisión el valor de las distintas acciones dirigidas a los objetivos de RSE”*. Y, justificando la necesidad de medir la RSE, agrega que *“hay que contar en la sociedad con un sistema de señales, que al mismo tiempo que aclare “quien es quien” en el ámbito empresarial en cuanto a ser o no ser socialmente responsable, sirva entonces para que los consumidores, inversores, trabajadores y demás stakeholders, puedan premiar a las que lo son y castigarlas en caso contrario”*.

El Padre Morello asegura que en Argentina, por ejemplo, aún no es aconsejable ser muy estricto en el análisis de qué es, o no, RSE. Considera, asimismo, que *“retar a los empresarios”* por que éstos encuadren, erróneamente, sus acciones como de RSE es la peor estrategia de todas. Sobre el particular, manifestó: *“creo que es un proceso que recién inicia (no antes de 2000) y que en ese proceso van apareciendo cosas. Ya hay un nombre, se meten bajo ese paraguas muchas cosas que quedarán en el camino, pero es mejor que nada. Creo que asumirlas como RSE es una forma de entusiasmar (algo estamos haciendo!) y animar a seguir caminando”*.

El Profesor Vallaeyts indica también que muchas organizaciones generan acciones de beneficencia social pero no modifican sus sistemas de gestión, lo que las convierte en socialmente irresponsables a pesar de su *“bondad social”*. No obstante, considera que en la actualidad, en América Latina, se está en camino de un cambio de paradigma ya que se ha comenzado a comprender que la Responsabilidad Social es un sistema de gestión y no una serie de *“acciones para el prójimo”*.

Hupperts cree que es muy difícil evitar que las acciones de RSE produzcan o procuren una cierta rentabilidad, pero *“si una empresa hace las acciones solamente para ganar más dinero, hay un problema a nivel ético o a nivel de compromiso”*.

Según Vallaeyts *“Como la ética quiere ser ley, a ella le gusta la internacionalización de los estándares y buenas prácticas...”* Pero todavía hay mucho atraso en lo atinente a los sistemas de certificación de Responsabilidad Social y de Gestión Ambiental, principalmente a causa de la débil exigencia interna y la fuerte informalidad del contexto latinoamericano.

Para Kliksberg es necesario cambiar la cultura organizacional a través de la educación, pero también debe contarse con el pleno apoyo de parte de la alta dirección. El objetivo es *“aspirar a que la RSE no sea un programa aislado, sino se practique en todas las áreas de la empresa”*.

Según Delbosco, *"Estamos en un momento fundacional, en el cual se van decantando las actitudes de auténtica RSE contra las versiones sólo estéticas o cosméticas de la misma"...* *"la prueba fehaciente de la voluntad de ser socialmente responsables empieza por la responsabilidad interna, que es menos exhibible, pero es sustancial y tiene la capacidad de educar y formar cultura"*. De allí derivarán las acciones hacia fuera de la organización.

Hay muchas industrias controvertidas a la hora de ser consideradas "socialmente responsables", tales como las petroleras, las contaminantes o del tabaco, ¿pueden éstas revertir esta situación más allá de hacer "Cosmética"?:

El Dr. Carroll opina que es posible que estas empresas puedan mejorar su situación *"mediante la realización de serios y ambientalmente orientados esfuerzos"*. Aún así, cree que es difícil asegurar que las empresas de este tipo puedan revertir la situación controvertida actual, ya que hasta ahora no ha visto casos de reversión total de la mala reputación, sino sólo una mejora en la misma.

Kliksberg sugiere que las industrias contaminantes deben escuchar a la sociedad y avanzar en el desarrollo de energías limpias. No obstante, al referirse a la industria del tabaco, entiende que *"la única alternativa es la reconversión"*.

En cambio, para Carlos Féminis *"mientras este tipo de industrias sean legales, no habrá nada que hacer"*. Sturzenegger coincide parcialmente con este criterio, ya que reconoce que la legalidad de los actos es un factor importante, pero cree necesario implementar un sistema de medición de la RSE que sincere estas situaciones.

Paola Delbosco indica que las empresas con alto impacto ambiental, como lo son las petroleras o extractivas, al igual que aquellas que tienen alto impacto en la salud, como las tabacaleras, también pueden realizar acciones de RSE. Opina, asimismo, que de las primeras *"existen experiencias interesantes, exitosas y no, en este sentido. Parece que el involucramiento de líderes locales es clave para lograr una respuesta aceptable"*. En cambio, señala que en el caso de las tabacaleras, *"sólo una (buena) campaña para una cultura de vida sana"...* *"unida a una política diferente para la industria del tabaco, para que sea un artículo de lujo que desaliente el consumo masivo"* puede generar un efecto positivo.

Morello cree que es clave que las acciones realizadas tengan algún vínculo con el negocio, para poder considerarlas como RSE. También, relacionado con industrias controvertidas, propone debatir *"si hay que tener todo tipo de empresas, o si cualquier rubro puede hacer publicidad"*.

Steinfeld indica que *"en los trabajos de investigación en los que hemos venido participando, hemos corroborado realmente la falacia en que muchas empresas incurren y otras que de buena fe se confunden"*. Él considera que esto puede ser la consecuencia de la existencia algunos profesionales o falsas fundaciones, que promueven la realización de acciones de corte filantrópico o caritativo, con mucha publicidad detrás, lo cual repercute muchas veces en el ego de la dirigencia empresarial.

¿Qué opina sobre la Responsabilidad Social Universitaria?

En cuanto a la Responsabilidad Social Universitaria, el concepto de *"Universidades Sostenibles"* está ganando muchos adeptos en el mundo anglosajón y europeo.

Vallaes recuerda que la RSU nació en América Latina y ahora es España uno de los países extra regionales que *"se mete fuerte en el tema"*, aunque todavía hay mucha resistencia especialmente en algunas universidades públicas latinas.

Para Féminis, en la Universidad *"recién está surgiendo la necesidad de sumarse a las acciones de RSE"... "Tal como las empresas y cualquier organización, su responsabilidad comprende cuatro actores interafectados: Miembros con Miembros, Miembros con Organización; Organización con sus Miembros y Organización con otras Organizaciones"*.

Bernardo Kliksberg opina que *"las Universidades deberían incorporar la enseñanza de la RSE a sus curriculums en forma destacada para formar en ella a las nuevas generaciones de gerentes, y empresarios"*.

En cuanto a Hupperts, él señala que el mundo académico tiene un papel importante *"para desarrollar, investigar, realizar estudios, y lo ves en casi todos los países de Europa donde ese tema se ha desarrollado muy bien"*.

Gustavo Morello indica que actualmente existen pocos antecedentes de acciones en materia de RSU en Argentina. Los que pueden encontrarse, según él, son más relacionados a Extensión Universitaria y agrega: *"Mientras las (Universidades) públicas no lo implementen, todo será marginal en términos de alumnos afectados"*. No obstante, admite que hay una tendencia a cambiar la manera de enseñar, atendiendo a las actuales necesidades sociales.

Féminis realiza una distinción en cuanto al rol de la Universidad, según se trate de una privada o una pública: *"La privada es una organización con fondos fiduciarios, y como tal debe plantearse la RS (Responsabilidad Social). La Universidad pública no debería sustituir a los demás poderes del Estado en la formulación de políticas públicas. Tal vez sí, apoyar a sus alumnos en el sistema de "voluntariado"."*

Paola Delbosco comenta que la RSU pretende anticipar la toma de conciencia (sobre la Responsabilidad Social) al período de formación profesional, *"para que la responsabilidad forme parte del núcleo de la formación y no se vea como un añadido extrínseco y opcional"*

¿Cuál considera que debe ser el papel de las instituciones en la sensibilización y el arraigo de la RSE y la RSU?
--

Kliksberg indica que *"la RSE está en la Biblia"*. Las religiones, por caso, tienen y deben tener un papel muy activo en pro de *"educar en la función social de la propiedad"*. En lo atinente a las ONG, cree que hay un inmenso campo de acción a partir de la gestación de alianzas estratégicas en temas sociales con las empresas.

Féminis considera que las Encíclicas de la religión católica han tenido mucha influencia en el nacimiento y desarrollo del concepto de RSE, pero no fue tanto así con la ética protestante.

Yves-Calvez asegura que la Iglesia tiene un papel preponderante y que puede llevarlo a cabo mediante la educación de sus propios miembros o través de las asociaciones especializadas que puede controlar. Y agrega *"Es la transmisión del mensaje evangélico de cuidar al prójimo. Se trata de detallar esto lo más posible y atraer la atención de la gente. A través de los documentos que se publican, se consigue algo de todo esto"*.

Vallaey, por su parte, se refiere al papel de las Instituciones en los siguientes términos: *"Creo que necesitamos romper muchas barreras ideológicas y miedos al cambio para crear mayor Capital Social de nexos (entre instituciones del mismo nivel, es decir Redes interorganizacionales) y Capital Social de puente (entre grupos de nivel social asimétrico, es decir la "subsidiariedad" que permite al débil aprovechar de su vínculo con el fuerte para obtener la oportunidad que le falta en sus vínculos tradicionales)"* en América Latina, la que tiene serias carencias de Capital Social de nexos y puente, pero abundancia de Capital Social de vínculo que *"es este tipo de asociación con sus pares, su grupo de referencia, sus familiares y amigos de siempre que crea un espacio social de amiguismo, nepotismo, corporativismo..."*. Para luchar contra este tipo de mentalidad, Vallaey propone reinventar las relaciones con *"el enemigo de ayer"* para generar una situación de tipo *"gana-gana"*, a fin de aumentar la sinergia y la confiabilidad social.

Féminis señala que *“desde el propio Estado los funcionarios, permanentemente aluden a la RS en sus actos, sin tomar en cuenta que el Estado ya tiene como necesidad intrínseca una responsabilidad social, a través de la formulación de políticas públicas. Mencionar la RS es una muletilla carente de sentido legítimo”*.

Morello indica que en materia de RSE, las empresas deben tomar un papel protagónico aunque todavía les falta tomar esa decisión en profundidad, tal vez por la actual situación económico-social. Dice: *“Había más permeabilidad en la pos crisis del 2001 que ahora”... “Falta que este sea un tema de la agenda sincera de los empresarios”*.

Para el Pastor Schäfer las instituciones religiosas tienen un muy importante papel a desempeñar en la formación de cuadros responsables y en la sensibilización de la sociedad sobre el tema. Tanto la RSE y la RSU tienen su lugar en la ética cristiana protestante. Dice entonces: *“Cualquier trabajo (obviamente honesto) que una persona, una empresa o una institución educativa desarrolla es concebido como un servicio a la sociedad/comunidad...”* Lo antedicho abre una enorme gama de posibles análisis y especulaciones desde aspectos éticos y sus consecuentes responsabilidades. Según Schäfer *“Los valores que están en juego son el respeto por el otro, la libertad con responsabilidad, el bien común, la mayor cuota de justicia posible, bienestar para todos/todas, el cuidado del medio ambiente.”*

Basado en la doctrina de Santo Tomás de Aquino, Yves-Calvez opina que no es prudente legislar en materia de RSE, cuando expresa que *“la moralidad no se impone por ley civil. Es notable que los antiguos del Medioevo manejaban estos conceptos y estas distinciones y que a veces no los vemos tan claro hoy”*.

Pierre Hupperts cree que a los distintos actores les corresponden distintas responsabilidades. Cada uno tiene su papel y las empresas no pueden hacerlo solas. Comenta que *“la primera responsabilidad de difundir el tema de RSE es de parte de las empresas y el Estado y después las ONG siempre tienen un papel doble, por un lado ser críticos”... “por otro lado, las ONG también tienen una responsabilidad para empezar a cooperar con empresas y trabajar con ellas para solucionar los grandes problemas”*

Delbosco indica que muchas veces las empresas se apoyan en las ONG o instituciones religiosas *“para detectar las necesidades y garantizar la eficacia y continuidad de la acción”*. Aunque también ve a los Municipios como posibles e interesantes aliados estratégicos.

Para Torrado, los distintos actores deben asumir su responsabilidad y ejemplifica: *“el político debe asumir sus responsabilidades o debería asumirlas, el que está en la calle debe asumir responsabilidades y el médico asume responsabilidades”*. Torrado cree que el tema es mucho

más complejo que una mera enumeración y por eso abona la idea de analizarlo a partir del Paradigma de la Complejidad, pues opina que es un error el simplificar su análisis. Proveniente del Tercer Sector, Torrado le asigna a aquel un rol preponderante en el análisis, la difusión y el seguimiento de la RSE.

Desde la óptica de corte más sindical de Steinfeld, es preciso desarrollar la participación institucionalizada y alianzas estratégicas, en procura de *"alcanzar con mayor sustento, equilibrios de saberes, habilidades y recursos que permitan hacer frente a cualquier tipo de abuso de los más poderosos o de los que intenten imponer sus criterios, sin reconocimiento ni valoración del pensamiento y el sentir del resto"*.

¿Cómo ve a Argentina y América Latina en RSE y RSU?

Sturzenegger ve a Argentina en un estado *"muy pobre"* y, a modo de ejemplo, se pregunta: *"¿Cuántas veces nuestras empresas han denunciado hechos públicos o privados de corrupción? Además mientras muchas dicen emprender grandes acciones de RSE, ninguna compromete en las mismas más del uno por ciento de sus utilidades después de impuestos"*.

Delbosco comenta que en Argentina todavía el mayor problema es la desconfianza, aunque *"hay respuestas distintas según el tamaño y la cultura propia de cada empresa"*. Agrega que las empresas multinacionales tienen más arraigado el concepto de RSE que las locales, ya que en sus países de origen se vienen realizando acciones de este tipo desde hace mucho tiempo. No obstante, como el público argentino es más tolerante o menos exigente, esas empresas presentan algunas incongruencias entre lo establecido en sus países de origen y lo realizado aquí. Para Delbosco, las PyMES *"en general responden puntualmente a requerimientos locales, y no tanto desde un programa articulado"*.

Para Hupperts en Argentina hace falta un compromiso verdadero. En este sentido refiere a la gran diferencia existente entre Argentina y Brasil. Según él, Argentina adolece de compromiso a causa de la mentalidad cortoplacista imperante, producto de las pasadas crisis. Esto se pone en evidencia cuando se identifican los líderes de RSE en Argentina, ya que en su gran mayoría son empresas multinacionales, no locales. Súmesele a esto el funcionamiento débil del Estado, que según el citado consultor es *"muy capaz de dar el mal ejemplo todos los días"*, lo cual redundará en una escasa estimulación de la cultura de Responsabilidad Social.

Hupperts, adicionalmente, sentencia que en Argentina habría que fomentar más el diálogo y el consenso.

Abonando lo expresado por Hupperts, el Padre Yves-Calvez ha catalogado a nuestro país como *"ciclotímico"* y, según él, esta es la causa de muchos desajustes. Sobre el particular, opina que *"desde hace un tiempo en la Argentina, las cosas están yuxtapuestas. Muchos suscribían en un momento a una teoría económica neoliberal y suscribían también a una cierta idea de responsabilidad social, pero sin vincular tanto sus visiones. He tenido esta impresión varias veces"*. Para Yves-Calvez, entonces, el cambio de mentalidad y concepción de las cosas en Argentina es sumamente vertiginoso. Y concluye: *"quizá haya esta inestabilidad en la mente de todo el mundo, pero en Argentina es particularmente notoria"*.

Féminis opina, por el contrario, que Argentina y Brasil están al mismo nivel que Europa en cuanto a la difusión de la RSE, ya que existen muchos centros e institutos, cátedras y medios de prensa, dedicados a ello.

¿Cuáles son los aspectos importantes y/o conflictivos a considerar para diseñar y poner en marcha un plan de RSE y RSU?

Para Vallaeyes la RSU es un camino hacia la inteligencia y la autorreflexión institucional. Menciona los siguientes aspectos a considerar:

a) La dicotomía entre lo administrativo y lo académico. *"Hay que saber si estamos dispuestos a crear más Capital Social de nexos en la propia Universidad, o no"*; b) La transparencia y la redistribución de poder de los stakeholders; c) Resolver el problema de falta de comunicación interna causado por el modelo medieval de estructura de la Universidad, dividido en Facultades y Departamentos, como *"compartimientos más o menos separados y estancos"* y d) Realizar un diagnóstico participativo, seleccionar las áreas de mejora, actuar, evaluar, rendir cuentas y empezar de nuevo con otro diagnóstico.

Carlos Féminis indica que la puesta en marcha de acciones sociales conlleva la dificultad de montar una organización específica o bien la designación de un gerente responsable, a la vez de delegar fondos a una ONG *"para evitar un uso espurio"*, y elegir el destino de la ayuda en función de los objetivos y la vocación de la organización en cuestión. Así, esta última podrá orientarse hacia cuestiones relacionadas con educación, pobreza o salud, por caso.

Delbosco se refiere a la necesidad de *"una auténtica participación al bien común, de la que no quedan excluidos los colaboradores que quieran sumarse, que la RSE no sea un reemplazo del cumplimiento de la ley, y que no sea una acción sólo exterior, visible, para tapar lo que hay adentro"*. Y agrega: *"la clave es la cooperación de los distintos actores sociales"*.

Adalberto Steinfeld enuncia los siguientes aspectos: a) Humildad; b) Actitud de diálogo; c) Transparencia; d) Búsqueda de consensos; e) Claridad de objetivos, participación abierta y libertad intelectual; f) Respeto, participación y propuestas de resultados compartidos.

Para Steinfeld, entonces, *“el mayor desafío, es superar la desconfianza mutua y el egoísmo ancestral”*. Propone, en síntesis, superar el concepto sociedad para incorporar el criterio de comunidad.

Hupperts, por su parte, menciona cinco *“dilemas de la RSE”*, a saber:

a) El conflicto entre la rentabilidad buscada y la inversión en RSE; b) La tensión entre el corto plazo y el largo plazo; c) La decisión de si hay que legislar o no sobre RSE; d) Definir hasta dónde va la responsabilidad de la cadena de valor; e) Definir el costo y el precio, a fin de permitirse realizar RSE sin perder competitividad.

Sturzenegger destaca dos aspectos como los más importantes:

a) Elaborar el marco analítico que permita saber cuáles son las acciones de RSE que vale la pena motivar y b) Saber en qué tipo de acciones de RSE el rol de las empresas es estratégico, es decir, en qué tipo la acción empresarial no puede ser sustituida por la eficiencia social (gobiernos y/o sociedad civil).

¿Cuál es su posición acerca de la controversia entre medir la RSE, y comunicar las acciones tomadas en este sentido, o no?

Carroll, en su carácter de investigador, sostuvo por muchos años la idea de medir la RSE, pero opina que ello es muy difícil. Indica también que son muy pocos los investigadores que actualmente están en condiciones de dar una acertada medida o forma de medir la RSE.

Las investigaciones, típicamente, se focalizan en la pregunta de si la RSE está positivamente relacionada a las finanzas corporativas.

Complementando lo dicho más arriba, el Dr. Carroll afirma: *“yo aliento a los investigadores para que desarrollen mejores y más amplias, basadas en los stakeholders, medidas de la RSE total y las utilicen”*.

6. Estudio de casos:

6.1. Criterios aplicados:

Para la elaboración de esta sección de la presente Tesis, se efectuó el estudio de las ocho Empresas Transnacionales (ETN) que más abajo se mencionan.

A tales efectos se adoptó el término Empresas Transnacionales, oficialmente utilizado por las Naciones Unidas ⁷⁴:

"Según el Centro de Naciones Unidas sobre las Corporaciones Transnacionales en 1994 una firma transnacional se define como una empresa o grupo de empresas constituida por una sociedad matriz de conformidad con la legislación de un país que, a partir de su sede se implanta en el extranjero con sus filiales e inversiones directas (fusión, privatizaciones y adquisiciones). Con una estrategia concebida a nivel mundial encaminada a quitar cualquier obstáculo a la expansión y al libre movimiento de los poderosos consorcios o monopolios transnacionales.

A su vez, el "Grupo de Trabajo de la Comisión de Empresas Transnacionales de Naciones Unidas" encargado de la redacción del proyecto del "Código de Empresas Transnacionales" define a las ETN como: las empresas, cualquiera fuera de su país y propiedad privada, pública o mixta, que comprenden entidades en dos o más países, sin importar la forma legal y los campos de actividades de estas entidades. Operan bajo un sistema de decisión, que permite políticas coherentes y una estrategia común por medio de uno o más centros de decisión, al cual están ligadas por vínculos de propiedad u otros. De tal manera, que una o más de ellas, pueden ejercer una influencia significativa sobre las actividades de otras en particular, compartir conocimientos, recursos y responsabilidades con las otras."

⁷⁴Definición citada en Ramírez Cruz, Zulma Donelly (2008). "EMPRESAS TRANSNACIONALES E INTEGRACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. LA TRANSNACIONAL UNA ALTERNATIVA NECESARIA Y VIABLE". Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/401/

Asimismo para la elección y posterior análisis de las empresas, se consideró la parte pertinente de los requisitos que establece el PREMIO LATINOAMERICANO A LA RSE, que anualmente organiza el Foro Ecuménico Social⁷⁵.

A continuación se cita el texto completo de dichos requisitos:

"Deben cumplir los siguientes requisitos, en función de su categoría:

1. Empresas industriales o de servicios de capital privado

1.1 Con plantas industriales o que desarrollen actividades al menos en dos países

1.2 Es requisito el cumplimiento de la legislación impositiva vigente en el país por el cual se presenta en los órdenes: institucionales, laborales, fiscales, industriales y/ o comerciales; como así el aspecto jurisdiccional: local, municipal, provincial, departamental, nacional. Se incluye, en este requisito, el cumplimiento de normas jurídicas de menor rango que las leyes (decretos, ordenanzas, resoluciones, etc.)

1.3 En el caso de empresas de capital privado actúen en materia de Responsabilidad Social por medio de Fundaciones, las postulaciones deberán ser presentadas por las primeras.

2. Organizaciones No Gubernamentales (Tercer Sector)

2.1. Con actividades al menos en dos países

2.2 El objetivo es premiar a una organización que promueva el capital social y humano.

2.3 Puede presentarse la propia ONG o la puede postular cualquier persona o institución."

⁷⁵ Fuente: Foro Ecuménico Social. "Premio Latinoamericano a la Responsabilidad Social de Empresas y ONG". Las bases aquí enunciadas se fundamentan en el trabajo de Adolfo Sturzenegger et al (op cit). Para ampliar, véase: <http://www.foroecumenico.com.ar/premiolatBASES.htm>.

6.2. Empresas Transnacionales Relevadas:

En base a los requisitos mencionados en el punto anterior, y en función del acceso que se ha podido tener a la información requerida para efectuar el análisis pertinente, se seleccionaron las siguientes ocho Empresas Transnacionales⁷⁶:

ETN RELEVADAS	Pág.
REPSOL YPF	100
BANCO BILBAO VISCAYA	103
ARGENTARIA S.A.	108
GRUPO SANTANDER	112
GRUPO MAPFRE	116
HEWLETT PACKARD	119
MICROSOFT Corp.	122
GAS NATURAL SDG, S.A.	125
GRUPO TELEFONICA	

Cuadro 14:

Listado de Empresas Transnacionales relevadas para esta Tesis.

Si bien el universo de ENT que operan en Argentina y/o en otros países de América Latina es mucho más vasto que el analizado en esta Tesis, se considera que las empresas enumeradas arriba están dentro de las más importantes y económicamente significativas de cada uno de los rubros a los cuales pertenecen.

Por otro lado, cabe agregar que no ha sido la intención de este trabajo de Tesis la búsqueda de un patrón común a todas las Empresas Transnacionales. Por el contrario, se ha procurado diseñar una metodología de análisis que pueda ser aplicada a distintos casos, independientemente del tamaño, rubro y/o procedencia de las empresas en cuestión.

⁷⁶ En esta sección de la Tesis, sólo se han analizado los Balances Sociales correspondientes al período 2006 de las Empresas Transnacionales relevadas sin haber tomado, como fuente de información, algún tipo de opinión proveniente de fuentes externas a las mismas. En el Anexo VI se incluye un CD con dichos documentos en formato digital.

El formato, utilizado para la exposición de la información en esta Tesis, consta de las siguientes secciones y características:

a) Datos básicos de la Empresa.	• Año de fundación. • Ubicación de la Sede Central. • Rubro o Industria. • Productos o Servicios. • Ingresos declarados. • Cantidad de empleados. • Mercados donde tiene presencia significativa. • Página Web.
b) Programas, proyectos, acciones, beneficiarios y resultados obtenidos	• Breve y esquemática descripción de los principales programas y proyectos, mencionados en los Balances Sociales. • Reseña de lo declarado con relación a beneficiarios y los resultados obtenidos.
c) Detalle de recursos aportados a los proyectos.	• Para los casos en los que dicha información esté disponible: Tipo y cantidad de recursos aplicados a los proyectos.
d) Antigüedad de los proyectos.	• Sólo se tomaron en cuenta los proyectos con una antigüedad igual o mayor a un año.
e) Explicación de las problemáticas sociales.	• Comentarios sobre el grado de profundidad y claridad con que las problemáticas sociales atendidas son expuestas (siempre que dicha información esté disponible en los Balances Sociales).
f) Formación de alianzas para el desarrollo de las acciones.	• Se presenta una breve y esquemática mención de las alianzas más significativas enunciadas en los Balances Sociales.

6.3. Fecha de análisis:

Los estudios de los casos, que a continuación se presentan, fueron realizados entre agosto y octubre de 2007, a partir de los Balances Sociales de 2006 publicados por cada una de las empresas relevadas.



a) Datos básicos:

Fundación: 1986
Sede: Madrid, España
Administración: Antonio Brufau, Presidente.
Industria: Petróleo
Productos: Derivados del Petróleo, Gas Natural.
Ingresos: € 55.080 Millones (ingreso operativo)
Empleados: 30.000
Presencia en mercados: Sur de Europa y países del Mercosur
Página Web: http://www.repsolypf.com/

b) Programas, proyectos, acciones, beneficiarios y resultados obtenidos:

En el Balance Social, se presentan los programas de RSE desarrollados en Argentina, Brasil, Bolivia y otros países latinoamericanos, al igual que los resultados obtenidos en los mismos.

De todos ellos se destacan:

• *Programa ambiental (preventivo y de remediación):*

La empresa declara no haber producido contaminaciones, dignas de mención, en Argentina, como consecuencia de la exploración y la producción durante 2006.

También se indican las tareas preventivas, realizadas con el fin de evitar la contaminación de terrenos, como por ejemplo las siguientes:

Argentina:	• Proyecto Forestal de la Provincia del Neuquén • Argentina: Proyecto de Biodiversidad Marina en el Litoral Patagónico • Argentina: Elaboración de diversas publicaciones sobre especies animales
Bolivia:	• Proyecto de Control de Gestión de Erosión y Reforestación en las líneas de exportación de Campo Margarita
Brasil:	• Proyecto Forestas do Futuro
Colombia:	• Apoyo al Programa de Educación Ambiental del Municipio de TAME.

- *Programas de formación de Recursos Humanos en:*
 - Medio ambiente
 - Seguridad
 - Salud Laboral
 - Intercambio de experiencias y buenas prácticas
 - Gestión

En 2006 se realizaron diferentes acciones formativas para el personal propio y los contratistas. Por otro lado, la cantidad de horas de capacitación insumidas por empleado en España, ha sido significativamente superior a las dictadas en Argentina, Brasil y Bolivia, en conjunto. De estos últimos se aporta la siguiente información sin discriminación por país:

Participantes (total)	35.000
Horas aproximadas de formación	332.500

- *Programa de Crédito Fiscal:*

Repsol YPF declara haber financiado, en 2006, 49 proyectos de capacitación tecnológica y adquisición de equipamiento para escuelas en 19 provincias de Argentina⁷⁷.

Por otro lado, el Balance Social analizado describe una serie de programas sociales y culturales en países de Latinoamérica, de los que se mencionan:

Argentina:	• Programa de Arte: "Argentina pinta bien".
Bolivia:	• Programa de Microemprendimiento productivo: "Endulzar la vida".
Perú:	• Programa de voluntariado: "Manos Amigas".
Trinidad y Tobago	• Colaboración con la Cruz Roja a través del proyecto "Prevención del VIH/SIDA" y reforzamiento del servicio de ambulancias de ese país.
Venezuela	• Apoyo financiero al "Proyecto de unidades de producción de porcinos de alta genética".

c) Detalle de recursos aportados a los proyectos:

Según la información recogida del Balance Social, la inversión y el gasto anual del Grupo fue de € 360 Millones para 2006, de los cuales € 18 Millones corresponden a programas ambientales en Argentina.

⁷⁷ Es oportuno mencionar que este tipo de programas de financiación supone la cesión del "crédito fiscal" de la empresa a favor de PyMES o instituciones educativas. El financiamiento proviene del Banco Interamericano de Desarrollo o entidades similares, y el organismo de aplicación es alguna dependencia del Estado Nacional, tal el caso de la Subsecretaría de la Pequeña Empresa y Desarrollo Regional. (Véase: www.sepyme.gov.ar).

En cuanto a programas sociales y culturales, se ha invertido alrededor de € 13 Millones en España, de los cuales más de € 6 Millones fueron para beneficiar a estudiantes de todos los países donde opera el Grupo. No se presenta información discriminada acerca de cuánto ha sido invertido en Latinoamérica.

Un capítulo importante es el de Inversión Social. En este rubro, se invirtieron en forma directa más de € 8 Millones en Latinoamérica (esto supone un 190% de incremento en el período 2003-2006), siendo destacable que el 33% del total invertido fue realizado en Argentina, Brasil y Bolivia.

En Programas de Formación de Recursos Humanos, se invirtieron alrededor de € 4 Millones y en Crédito Fiscal, € 900.000 aproximadamente.

d) Antigüedad de los proyectos:

En su mayoría, los proyectos están en ejecución como mínimo desde 2005.

e) Explicación de las problemáticas sociales:

En el Balance Social del Grupo se presenta la explicación de las problemáticas sociales actuales. Se mencionan a continuación algunas de ellas:

- Impactos en el cambio climático por emisiones de CO₂ y CH₄. Reconoce que las mismas han crecido tanto en Argentina como en Ecuador.
- Toma de personal discapacitado (aunque no especifica cuántos en Latinoamérica).
- Registro de proveedores en Argentina, Brasil y Venezuela. En España y Argentina se estima que de 2.700 proveedores, el 60% adhirió a los principios de la OIT.
- Programa de seguridad. Menciona las Certificaciones obtenidas en la planta de GLP Belgrano (Argentina). Reconoce accidentes mortales ocurridos en Venezuela y Argentina e informa su preocupación para lograr que la tasa de accidentes llegue a cero.

f) Formación de alianzas para el desarrollo de las acciones:

Se mencionan alianzas en los países de Latinoamérica, tales como:

- Corporación Andina de Fomento (CAF).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Fundación Codespa.
- Fondos de la Unión Europea.
- Fundación Amigos de la Naturaleza.

BANCO BILVAO VISCAYA ARGENTARIA S.A.



a) Datos básicos:

Fundación: 1999
Sede: Bilbao, País Vasco
Administración: Francisco González, Presidente.
Industria: Finanzas y Seguros
Productos: Servicios Financieros.
Ingresos: € 7.030 Millones (beneficio antes de impuestos)
Empleados: 98.553
Presencia en mercados: 32 países (especialmente España y América Latina)
Página Web: http://www.bbva.com/

b) Programas, proyectos, acciones, beneficiarios y resultados obtenidos:

El Banco BBVA establece, en su Balance Social, que la RSE "debe desarrollarse muy especialmente a través de la actividad de negocios". Bajo este concepto, incluye como acciones socialmente responsables, las tendientes a bancarizar y facilitar el acceso al crédito, dirigidas a los sectores más carenciados de la población y a las PyMES.

En este sentido se informan, especialmente, proyectos realizados en Perú y Venezuela y con menor detalle los correspondientes a otros países de la región. En general se hace referencia a acciones de los bancos y de sus fundaciones.

Perú:	• Apoyo a CFI para financiar la reconversión de PyMES en temas de energía eficiente y forestación. • Apoyo a programas educativos y becas de estudio. • Aportes y Donaciones a organizaciones humanitarias y ayudas directas a entidades de salud.
Venezuela:	Realizados por la Fundación Banco Provincial (con fondos aportados por el BBVA): • Proyecto Papagayo (programa educativo). • Programas Culturales y de Apoyo Social. Realizados por BBVA Banco Provincial: • Programas de Donaciones y Patrocinios. • Programa de Formación en Seguridad a la Comunidad. • Programa de Formación de Microempresarios. • Voluntariado (promoviendo la participación de los empleados en el Proyecto Papagayo).

Otros programas informados por el BBVA, realizados en Latinoamérica:

• *Asistencia Social:*

A continuación se presenta una breve reseña de las actividades y programas que el BBVA informa en su Balance Social de 2006:

Argentina	• Programa CONSOLIDAR contra la pobreza (AFJP Consolidar).
México:	• Apoyo a la Fundación Quiera, para ayudar a los niños de la calle (BBVA Bancomer).
Paraguay	• Asistencia a niños de escasos recursos (BBVA Paraguay).
Perú:	• Apoyo a FUNDADES-Asociación de Hogares Nuevo Perú (BBVA Banco Continental). • Apoyo al Club del Pensionista (BBVA Horizonte).
Venezuela	• Donación de juguetes a niños de colectivos desfavorecidos (BBVA Banco Provincial).

• *Educación:*

Los más relevantes programas, informados en el Balance Social del Banco BBVA son los siguientes:

México:	• Programa de becas "Por los que quedan" (BBVA Bancomer Integración). • Programa BBVA Bancomer en la Educación.
Panamá	• Programa de Becas BBVA Panamá Integración ("Escuelas Ranchos por Escuelas Dignas") con apoyo de la Presidencia de la República.
Perú	• Proyectos "Aprendo" y "Leer es estar Adelante" (BBVA Banco Continental).
Venezuela (programas antes mencionados)	• Proyecto Papagayo. • Programa de Formación de Microempresarios.

• *Cultura:*

El apoyo a la cultura se ha manifestado, para el BBVA de la siguiente manera y en los siguientes países:

Argentina:	• Colección Libero Badli • Museo Casa Alsina - Ambos: (BBVA Banco Francés)
Bolivia:	• Premio Nacional de Novela (AFP Previsión).
Colombia:	• Salón de Arte BBVA (BBVA Colombia)
México:	• Apoyo a las Artes (BBVA Bancomer).
Perú:	• Programa de exposiciones propias y patrocinio del Museo de Arte Precolombino de Cuzco (Fundación BBVA Banco Continental)
Venezuela	• Programa de exposiciones propias (BBVA Banco Provincial)

• *Ciencias Sociales:*

Además de la mención de actividades de interés social del Servicio de Estudios en América Latina y ayudas a diversas Universidades, Instituciones y Foros Económicos, en diversos países, también se refieren las siguientes acciones y los siguientes programas, relacionados con las Ciencias Sociales:

Chile:	• Patrocinio de la Cátedra de Seguridad Social de la Universidad de Chile (BBVA Chile)
Colombia:	• Colaboración con la Universidad de los Andes. • Patrocinio de actividades de la Fundación CEGA, Centro de Estudios Agrícolas y Ganaderos. - Ambos: BBVA Colombia.
República Dominicana:	• Patrocinio del Seminario "Principios del Derecho del Trabajador", organizado por varias importantes entidades del país, junto con la AFP Crecer

• **Salud:**

En este aspecto, tan sensible en países latinoamericanos, se informa lo siguiente:

Argentina:	• Apoyo a centros sanitarios. • Patrocinio del Programa de Formación Sanitaria y Prevención de Accidentes en Escuelas "Mejor es prevenir".
Colombia:	• Sostentamiento del Hospital de Caldas.
México:	• Programa educativo contra las adicciones.
Paraguay:	• Asistencia oftalmológica y de nutrición a niños de colectivos en situación carenciada (junto con la Cooperadora para la Nutrición Infantil CONIN).
Puerto Rico:	• Ayuda a la Asociación de Distrofia Muscular (BBVA Puerto Rico).
Uruguay:	• Colaboración con el Hospital Infantil Pereira Rosell, apoyando materialmente y con voluntariado de empleados (BBVA Uruguay).
Venezuela:	• Prevención contra la drogadependencia, en colaboración con la Universidad Central de Venezuela.

• **Medio Ambiente:**

Son mucho menos, en cantidad, las acciones informadas en relación con medio ambiente y pueden resumirse como sigue:

México:	• Conservación y educación ambiental en Ajusco Medio.
Perú:	• Colaboración con la Fundación Pro Islas.
Colombia:	• Ayuda al desarrollo urbanístico de Bogotá.

Como se podrá apreciar en el listado de acciones y programas precedente, son muchos los ítems donde el BBVA informa haber participado, ya sea directa como indirectamente. No obstante, es necesario resaltar que en muchos de los casos no proporciona suficiente información sobre lo realizado, sus beneficiarios, o los recursos insumidos.

c) Detalle de recursos aportados a los proyectos:

En el aspecto de recursos, el Balance Social detalla haber establecido una serie de objetivos y la evaluación de su cumplimiento, según los distintos stakeholders identificados para cada compañía del Grupo.

Los aportes monetarios (incluidos los realizados a través de las Fundaciones), son informados según el siguiente detalle:

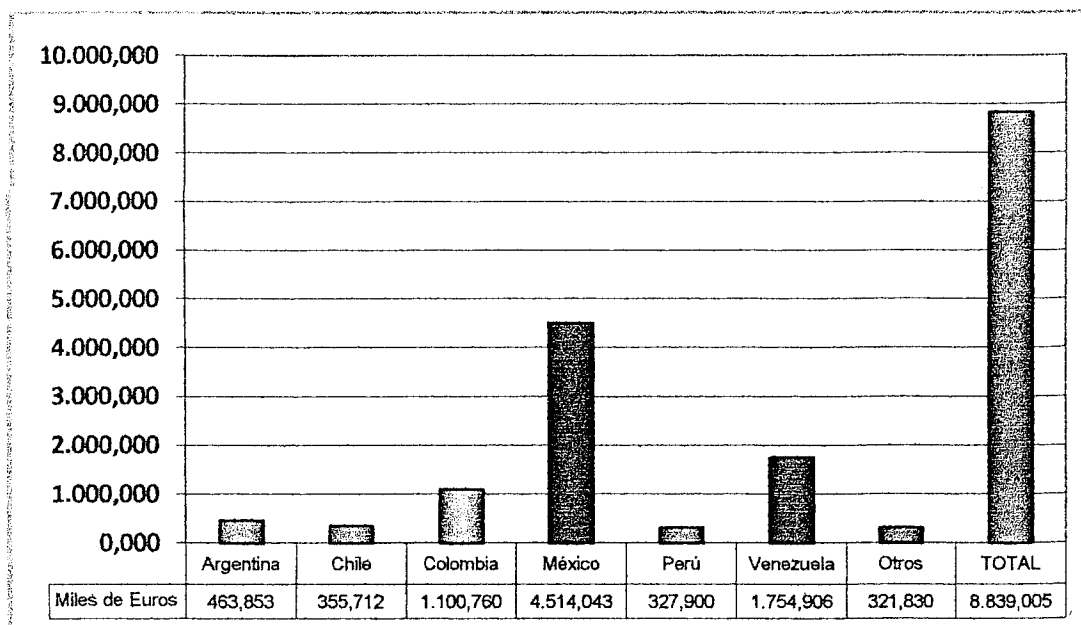


Gráfico 09: Aportes monetarios (en miles de Euros) realizados por el Grupo BBVA en distintos países de América Latina. Fuente: Elaboración propia en base a datos informados por la entidad en su Balance Social 2006.

Este aporte total (poco más de € 8,839 Millones) representa el 0.13% de los beneficios del Grupo, antes de impuestos.

d) Antigüedad de los proyectos:

Muchos de los proyectos informados no llegan a un año de antigüedad.

e) Explicación de las problemáticas sociales:

En el Balance Social del Grupo se presenta la explicación de las problemáticas sociales pero con escaso detalle y, en algunos casos, la utilización parcial de estadísticas o bibliografía.

f) Formación de alianzas para el desarrollo de las acciones:

Se mencionan alianzas con distintas organizaciones para la realización de los proyectos, muchas de las cuales se han citado en el punto **b)** de más arriba.

También se informa que el BBVA colabora con sus proveedores en acciones de interés social. Por otro lado, mediante su Programa de Homologación de Proveedores realiza acciones vinculadas al Pacto Global.

GRUPO SANTANDER



a) Datos básicos:

Fundación: 1857
Sede: Santander, España
Administración: Emilio Botín, Presidente.
Industria: Finanzas y Seguros
Productos: Banca Comercial Banca Mayorista Global Gestión de Activos y Seguros
Ingresos: € 7.596 Millones
Empleados: 129.800
Presencia en mercados:
Europa Continental (con distintas unidades de negocios)
Reino Unido – Argentina – Chile – México – Puerto Rico – Venezuela y Colombia
Página Web: http://www.gruposantander.es/

b) Programas, proyectos, acciones, beneficiarios y resultados obtenidos:

La Memoria de Sostenibilidad (Balance Social) que presenta el Grupo Santander ha sido auditada de acuerdo a las normas del GRI pero, igualmente, los proyectos y acciones en los que participó se explican muy sucintamente. Son tres sus líneas de actuación:

- *Programa global de colaboración con las Universidades:*
Apoya la educación superior como motor de progreso.
Uno de sus más destacados programas es *Universia*, para el apoyo a la investigación, la educación superior y la colaboración en la construcción del espacio iberoamericano del conocimiento. La Red Universia está integrada por 985 Universidades y 549 de ellas han firmado convenios de colaboración con el Grupo o entre ellas.
Además, se entregaron más de 6.000 becas o ayudas a estudiantes e investigadores en Latinoamérica.
- *Programas locales de acción social:*
Éstos son adaptados a las necesidades de cada comunidad donde el Banco Santander está presente.

Los principales proyectos de desarrollo educativo, dirigidos a sectores de menores recursos o con riesgo de exclusión social se sintetizan como sigue:

Argentina:	• Plan "del Colegio al Empleo". • Escuelas en Acción (apoyo a escuelas técnicas agrarias).
Brasil:	• Programa "Parceiros em Ação". • Apoyo a "Minari", para alfabetización de jóvenes adultos.
Chile:	• Programa de donación de ordenadores a diversas instituciones sociales y culturales a partir de la renovación tecnológica del Grupo.
Colombia:	• Programa de Asistencia Escolar y Alimentaria (niños de escasos recursos de Bogotá, Cali y Medellín). • Campaña "Es tiempo de compartir" (donación de ordenadores y otros elementos de oficinas).
México:	• Programa Inroads. • Campaña "Quitafe un peso de encima", junto con UNICEF.
Perú:	• "Fe y alegría" (ayuda a escolares con escasos recursos).
Puerto Rico:	• Programa "Contigo" (charlas y talleres educativos sobre temas financieros).
Uruguay:	• "Tus páginas son Re útiles" (reciclado de guías telefónicas para fabricar cuadernos y otros materiales, que luego son donados a escuelas).
Venezuela:	• Programa "Renovación de Equipos" (donación de ordenadores a escuelas y centros de formación).

• *Política activa de protección del medio ambiente:*

Contempla tanto el control y la reducción de sus propios consumos como las operaciones de financiación, utilizando sistemas de control de riesgos medioambientales.

Se presentan, sintéticamente, a continuación los principales programas y acciones:

Argentina:	• Programa "Qué papel jugás", para recolección de papel en las oficinas y su entrega a la Fundación del Hospital de Pediatría Juan Garrahan (que luego los vende como papel reciclado).
Brasil:	• Implantación de políticas de reducción del consumo de papel, agua y energía, en los centros de trabajo, para reducir el impacto ambiental.
Chile:	• Campañas para la implementación de medidas para reducir el consumo de recursos y cuidado del medio ambiente, con apoyo de los empleados. • Mantenimiento de la certificación medioambiental para la Sede Central. • Financiación de proyectos con impacto ambiental positivo (ej. Planta de Tratamiento y Recircularización de Aguas).
Colombia:	• Siembra de árboles. • Reutilización de toners para fotocopiadoras.

México:	• Sistema de Gestión Ambiental (SGA) en todos los edificios corporativos y sucursales.
Perú:	• Jornadas de voluntariado para la mejora de la infraestructura del colegio y arborización.
Puerto Rico:	• Programa de limpieza de 87 playas • Programa de reciclaje en edificios
Venezuela:	• Programa "Juntos sembramos Vida" (recuperación y siembra de áreas verdes en espacios públicos). • Jornadas de limpieza y fumigación de palmas "Palmas por la Vida". • Programa "La aventura del papel" para recuperación y reciclado del papel.

c) Detalle de recursos aportados a los proyectos:

El Grupo realizó una inversión total, en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), de € 103 Millones, 77 de los cuales corresponden a proyectos de colaboración con Universidades. Los restantes 19 Millones fueron destinados a proyectos locales de acción social y medio ambiente. Este importe incluye lo ejecutado tanto por las Fundaciones, como las donaciones directas que el Grupo realizó. No hay discriminación sobre el porcentaje destinado a Latinoamérica.

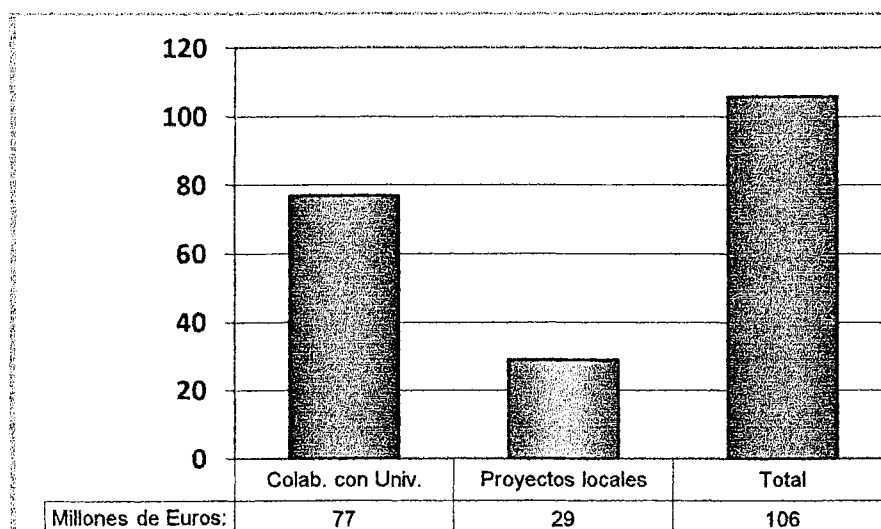


Gráfico 10: Aportes monetarios (en millones de Euros) realizados por el Grupo Santander. Fuente: Elaboración propia en base a datos informados por la entidad en su Memoria de Sostenibilidad de 2006.

d) Antigüedad de los proyectos:

Todos los proyectos mencionados tienen al menos un año de antigüedad en su ejecución.

e) Explicación de las problemáticas sociales:

No se presenta una descripción de las problemáticas que dan origen a la selección de los programas de RSE, aunque los mismos incluyen los objetivos a los que son dirigidos.

f) Formación de alianzas para el desarrollo de las acciones:

El Grupo Santander colabora con Fundaciones y ONG mediante donaciones directas, apoyando a las iniciativas de los empleados y clientes. Se presentan las siguientes:

México:	• Programa "Bécalos" junto a la Asociación de Bancos de México y la Fundación Televisa.
Chile:	• "Un Techo para Chile", con la participación de 550 empleados en la construcción de viviendas, apoyo económico de empleados y clientes, junto al Banco.
Puerto Rico:	• Programa "Honrado lo que nos une" (premio a la solidaridad por la construcción al bienestar social).
Venezuela:	• Directivos y empleados del Banco participan como padrinos de niños de la red de casas Don Bosco.
Colombia:	• Programa "Un techo para mi país" de construcción de viviendas con la ayuda de empleados del Banco.

GRUPO MAPFRE



a) Datos básicos:

Fundación: 1933
Sede: Madrid, España
Administración: José Manuel Martínez. Presidente.
Industria: Finanzas y Seguros
Productos: Servicios Financieros.
Ingresos: € 1.156 Millones (beneficio bruto).
Empleados: 28.091
Presencia en mercados:
España y demás países de Europa
América Latina (especialmente Argentina, Chile, Colombia y Puerto Rico).
Página Web: http://www.mapfre.com

b) Programas, proyectos, acciones, beneficiarios y resultados obtenidos:

Las acciones son desarrolladas por el Grupo a través, y bajo la administración, de la Fundación MAPFRE en países de América Latina.

Cabe mencionar, no obstante, que no se abunda en detalles sobre las problemáticas que justifican los objetivos, al igual que en muy pocos casos se hace mención de la cantidad de beneficiarios.

Algunas de las acciones son las que se indican en la página siguiente:

ACCIONES	PAISES DONDE SE REALIZAN							
	ARGENTINA	BRASIL	CHILE	PERÚ	MÉXICO	EL SALVADOR	REP. DOMINICANA	COLOMBIA
Colaboración con la Fundación Entreculturas-Fe y Alegría , en el Proyecto "Apoyo al programa de educación básica en América Latina". Dirigida a más de 7.000 niños y jóvenes.		★	★	★		★		
Colaboración con la ONG CESAL , en el Proyecto "Educación integral de niños en extrema pobreza en México", dirigido a 500 niños y 300 familias.					★			
Colaboración con la Fundación Codespa en el Proyecto: Creación de un fondo de apoyo a la escolarización de la infancia en Santo Domingo, que beneficia a 123 niños.							★	
Colaboración con la Fundación Promotora del Desarrollo de La Boquilla-Proboquilla , en la Educación integral para la población del corregimiento de La Boquilla y sus veredas. Beneficia a 2.000 niños (y de manera indirecta a 12.000 personas).								★
Colaboración con la Fundación Creciendo , en el Proyecto "El Encuentro", que beneficia a 450 niños y sus familias.	★							
Colaboración con la Fundación Codespa para la ampliación de la Escuela Pituca Flores.							★	
Colaboración en diversos proyectos sociales, como por ejemplo: "Tres Isletas" y el Programa de Voluntariado 2006.	★							
Aportación a la Fundación para el Desarrollo Solidario (FUNDADES) .				★				

En cuanto a otras iniciativas realizadas, no se presentan detalles que valga resaltar, pero se mencionan las siguientes:

- *Ciencias del Seguro:*
 - Participación y colaboración en Seminarios y Cursos, tanto en Chile como en Colombia.
 - Participación en la Maestría de una Universidad de Venezuela.
 - Presentación en Argentina de, entre otras publicaciones, una sobre América Latina.
- *Cultura:*
 - Donación a ONG de El Salvador y de Perú.
 - Exposición y Publicaciones en Colombia.
 - Publicación en Puerto Rico.
 - Becas en Museo de México y de Argentina.
- *Prevención, Salud y Medio Ambiente:*
 - Programa de colaboración con el Instituto de Normalización y otorgamiento de Becas a una Universidad en Argentina.
 - Módulo en Maestría de Universidades de Perú y México.
 - Organización y co-organización de Seminarios y otros eventos en Colombia, Guatemala, Brasil, Perú, México y Argentina.
 - Becas para Iberoamericanos.
 - Conferencias en Chile.
- *Seguridad Vial:*
 - Seminario en Guatemala.
 - Cursos en El Salvador, México y Puerto Rico.
 - Campaña en Venezuela.

c) Detalle de recursos aportados a los proyectos:

No se presenta claramente la cantidad de fondos destinados a los proyectos en Latinoamérica.

d) Antigüedad de los proyectos:

Todos los proyectos mencionados son de 2006, aunque algunas de las actividades han sido de carácter puntual.

e) Explicación de las problemáticas sociales:

No se presenta una descripción de las problemáticas que dan origen a la selección de los programas de RSE.

f) Formación de alianzas para el desarrollo de las acciones:

El Grupo MAPFRE menciona en su Balance Social alianzas corporativas globales, al igual que algunos convenios y programas con organizaciones, para aspectos como prevención de riesgos y medio ambiente (en Argentina).

Tampoco hay un detalle del establecimiento de alianzas, ni del modo en que éstas se vinculan con los proyectos o acciones desarrolladas, o si a través de su implementación se generan sinergias con otras organizaciones.

HEWLETT PACKARD (HP)



a) Datos básicos:

Fundación: 1939
Sede: Palo Alto, California (USA)
Administración: Mark Hurd, CEO.
Industria: Informática
Hardware
Software
Consultoría y Servicios IT
Productos: Impresoras
Monitores
Cámaras Digitales
Ordenadores
Ingresos: US\$ 91.660 (2006)
Empleados: 156.000 (2006)
Presencia en mercados: Mundial
Página Web: http://www.hp.com

b) Programas, proyectos, acciones, beneficiarios y resultados obtenidos:

Argentina:	Las Tunas: Aulas digitales para programas de colaboración que impulsan el desarrollo de las comunidades.
Brasil:	- Donación de R\$ 712.000.- al Instituto Ayrton Senna, recolectados a través de promociones donde se vendieron más de 142.000 productos. - Apoyo a la iniciativa Mentoring Social, donde la mitad de los participantes pudo encontrar empleo y el 40% se matriculó en la universidad o cursos de acceso a educación superior. - Recolección y transformación de 26 toneladas de papel blanco y reciclaje de material de empaque para productos de impresoras HP.
Chile:	Trabajo en conjunto con organismos gubernamentales, empresarios y ONG.
Colombia:	- Proyectos en colaboración con Fundación ALUNA y Universidad EAFIT. - Programa de Oportunidades de Empleo, a través de Tecnología de las Américas – POETA.

Costa Rica	• Garaje Digital Móvil de HP: escuela sobre ruedas, para acercar la tecnología al proceso de enseñanza en escuelas carenciadas de San José. Benefició a 240 estudiantes.
México:	• Voluntariado de la familia HP, en actividades organizadas por IMPULSA, subsidiaria de Junior Achievement. • Donación de equipos HP a escuelas, bajo el liderazgo de la organización UNETE. • Donación de recursos económicos, por parte de los empleados, y equipos HP para infraestructura tecnológica de dos nuevos centros de rehabilitación infantil Teletón. • Ahorro energético de 293.000 kWh en las instalaciones de Santa Fe y Guadalajara, a través de proyectos de reducción energética.
Perú	• Trabajo en conjunto con organismos gubernamentales, empresarios y ONG
Puerto Rico:	• Iniciativa San Antonio y La Chacra 2008.
Venezuela	• Trabajo en conjunto con la ONG SUPERSTEC desde 2002

• *Otras Acciones Regionales:*

ACCIONES	PAISES DONDE SE REALIZAN					
	BRASIL	CHILE	PERU	MÉXICO	VENEZUELA	COLOMBIA
HP Technology for Teaching Grant Initiative. Otorgamiento de becas que respaldan el uso innovador y efectivo de la tecnología en los salones de clase.	★	★		★	★	★
Programa de devolución y reciclaje de cartuchos y tintas HP Planet Partners. Para ayudar a las empresas a obtener la certificación ISO 14001, mediante la eliminación y reciclaje eficaz, y ecológicamente responsable, de suministros para impresoras.	★	★	★	★		

c) Detalle de recursos aportados a los proyectos:

HP presenta la inversión mundial que ha realizado en materia de RSE. La misma asciende a U\$S 45.6 millones, lo que constituye menos del 0.05% sobre un ingreso total de U\$S 94.100.-

Para cada proyecto se mencionan los recursos aportados en bienes y servicios, sin indicar los valores monetarios.

d) Antigüedad de los proyectos:

Todos los proyectos están en ejecución desde al menos un año y algunos datan desde 2002.

e) Explicación de las problemáticas sociales:

La empresa HP informa detallada y fundadamente sus acciones de RSE en Puerto Rico, Venezuela, Colombia, Chile y Perú. Para el resto de los países, la información es menos detallada.

f) Formación de alianzas para el desarrollo de las acciones:

Se informan las organizaciones con las que HP realiza trabajo conjunto. Hace énfasis en las alianzas mantenidas en Puerto Rico, Venezuela y Colombia, de las que puede destacarse:

Colombia	• Con Microsoft.
Venezuela:	• Con C.A.N.T.V. y diversas universidades.

MICROSOFT Corp.

Microsoft

a) Datos básicos:

Fundación: 1975
Sede: Redmont, Washington, USA
Administración: Bill Gates. Fundador. Paul Allen. Fundador. Steve Ballner. Principal Oficial Ejecutivo.
Industria: Software y Videojuegos
Productos (se mencionan los más destacados): Windows Office Xbox Xbox 360
Ingresos: US\$ 44.280 Millones (2006)
Empleados: 71.550
Presencia en mercados: Mundial
Página Web: http://www.microsoft.com

b) Programas, proyectos, acciones, beneficiarios y resultados obtenidos:

En el Balance Social de Microsoft se presentan los programas desarrollados en los siguientes países del continente Americano:

Argentina	
Bolivia	Jamaica
Brasil	México
Chile	Panamá
Colombia	Perú
Costa Rica	Puerto Rico
Ecuador	Rep. Dominicana
El Salvador	Trinidad y Tobago
Guatemala	Uruguay
Honduras	Venezuela

En la mayoría de los casos, los programas están correctamente descriptos, al igual que los objetivos que los sustentan y los resultados obtenidos. Se pueden destacar los siguientes:

- *Programa Potencial Ilimitado:*
Incluye 67 proyectos, financiados desde 2003, y ha beneficiado a 4 millones de personas.
- *Alianza por la Educación:*
En México benefició a 70 mil profesores y alrededor de 2,5 millones de alumnos. En Brasil, hizo lo propio con 1,9 millones de alumnos.
En cuanto a la Región Andina, benefició a más de 4 millones.
- *Apoyo al desarrollo local y otros proyectos:*
Ha realizado acciones destacadas tanto en México como en Chile.
- *Voluntariado Empresario:*
Presenta datos globales, sin discriminación del porcentaje correspondiente a Latino América. Además se menciona, respecto de donaciones, que Microsoft y sus empleados donaron alrededor de 2.000 Millones de dólares en los últimos treinta años.

c) Detalle de recursos aportados a los proyectos:

A diferencia de lo que sucede para muchas otras empresas, en el Balance Social de Microsoft, Corp. se mencionan los recursos económicos invertidos.

Para los programas más destacados, el detalle es el siguiente:

- Programa Potencial Ilimitado: U\$S 15.000 Millones (en los últimos 4 años) en efectivo y software.
- Programa Alianzas por la Educación (México): U\$S 3,3 Millones.
- Programa de Apoyo al Desarrollo de la Economía Local y otros proyectos (México): U\$S 200 mil, donados al Proyecto Educación Tecnológica para Adultos.

d) Antigüedad de los proyectos:

Todos los proyectos tienen al menos un año de antigüedad.

e) Explicación de las problemáticas sociales:

El Balance Social de Microsoft menciona las problemáticas sociales que justifican las acciones realizadas y se apoya en datos estadísticos.

f) Formación de alianzas para el desarrollo de las acciones:

Microsoft, Corp. menciona una importante cantidad de alianzas multisectoriales, con empresas y ONG. De éstas, se pueden destacar las siguientes:

Argentina	• Cámara Argentina de Software y Fundación PAR
Chile:	• INFONAVIT, Conecta, Intel y el Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA).
El Salvador:	• Ministerio de Trabajo
Latinoamérica (a nivel regional):	• Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
México	• Centro Mexicano para la Filantropía

GAS NATURAL SDG, S.A.

gasNatural

a) Datos básicos:

Fundación: 1991
Sede: Barcelona, España
Administración: Salvador Garbarró Serra. Presidente. Rafael Villaseca Marco. Consejero Delegado.
Industria: Gas Natural
Productos: Gas Natural
Ingresos: € 10.472 Millones (ingresos netos totales)
Empleados: 6.686
Presencia en mercados: España, México, Argentina, Colombia, Brasil, Italia, Puerto Rico y Marruecos
Página Web: http://www.gasnatural.com/

b) Programas, proyectos, acciones, beneficiarios y resultados obtenidos:

En el Balance Social de Gas Natural, se presentan distintos programas desarrollados en Argentina, Brasil, Colombia y México.

De forma general, en algunos casos, también se mencionan los resultados de los proyectos y los beneficiarios alcanzados.

Se mencionan a continuación algunos de los que se destacan:

	ARGENTINA	BRASIL	COLOMBIA	MÉXICO
Programa de Código de Conducta.	★	★	★	★
Campañas de Salud Laboral.	★	★	★	★
Relevamiento y difusión información sobre el nivel de sindicalización.	★	★	★	★
Programas de Formación en todos los niveles educativos (desde primario hasta posgrado) para empleados y sus familiares directos.	★			
Proyecto de Inclusión Social con formación y contratación de discapacitados.		★		
Plan "Cierre Responsable"		★		
Programas de Voluntariado Corporativo (a través de la Fundación Gas Natural)	★			★
Programas Educativos sobre gas, dirigido a la comunidad.	★	★	★	★
Programa "Primera Exportación" para la comunidad (desde 2001)	★			
Proveedores con ISO	★	★	★	
Programa de Formación de Proveedores y Elección de Proveedores Nacionales.	★			
Programas de Certificación de Generación Eléctrica		★	★	

Cabe mencionar también que:

- Los proyectos educativos del Grupo contaron con la participación de más de 109.000 niños de Argentina, Brasil, Colombia y México.
- Se han creado más de 1.500 plazas escolares mediante un fondo de becas para niños de escasos recursos.
- El Programa "Primera Exportación", asesoró a más de 4.000 PyMES de Argentina.

c) Detalle de recursos aportados a los proyectos:

El Balance Social del Grupo especifica los montos destinados, sólo en algunos casos, y de manera muy general.

d) Antigüedad de los proyectos:

Todos los proyectos en ejecución tienen como mínimo una antigüedad de alrededor de un año, aunque otros ya llevan muchos más, tal el caso del Programa "Primera Exportación" de Argentina.

e) Explicación de las problemáticas sociales:

Sólo en algunos casos se mencionan las problemáticas sociales que originan y sustentan las acciones realizadas.

f) Formación de alianzas para el desarrollo de las acciones:

El Grupo Gas Natural realizó acciones conjuntas con otras organizaciones, tales como las siguientes:

Argentina:	• Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) • Fundación Capacitare
Brasil:	• Asociación de Apoyo a las Personas Portadoras de Deficiencia (ADEZO) y el Instituto "Bola para Frente".
México:	• Gobierno del Estado de Nuevo León

GRUPO TELEFONICA

Telefonica

a) Datos básicos:

Fundación:
Sede: Madrid, España
Administración: César Alieta, Presidente.
Industria: Telefonía - Medios de Comunicación
Productos:
Telefonía fija y móvil.
Servicios de Internet.
Contenidos de Televisión.
Ingresos: € 53.000 Millones (2006)
Empleados: 224.939
Presencia en mercados:
<i>Europa:</i> España, Alemania, Reino Unido, República Checa e Irlanda.
<i>Latinoamérica:</i> Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Venezuela y Uruguay.
Página Web: http://www.telefonica.com

b) Programas, proyectos, acciones, beneficiarios y resultados obtenidos:

El Balance Social del Grupo incluye un informe de los programas de RSE y los resultados obtenidos en el último año. Se mencionan particularmente los desarrollados en Argentina y los siguientes países:

Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	El Salvador	Guatemala
México	Nicaragua	Panamá	Perú	Venezuela	Uruguay

Se pueden destacar los siguientes:

- *Programa Ambiental:*

En este punto están incluidas las colaboraciones con diversas organizaciones ambientales.

En Latinoamérica, el Grupo ha desarrollado iniciativas diversas en Argentina, Colombia, Ecuador y México.

Aunque no se especifican las cifras invertidas, se detalla el grado de avance alcanzado en los distintos países y compañías del Grupo, referidos a la implementación de las normas ambientales mínimas sobre telefonía.

En cuanto a multas y sanciones por cuestiones ambientales, sólo se registra una en el ejercicio 2006, por € 38.000, en Ecuador.

Por otra parte, se identifican los aspectos ambientales significativos y se detallan los estudios de impacto ambiental por países. En este sentido se presenta gran cantidad de iniciativas para disminuir el impacto ambiental, pero no se exponen cifras de lo invertido en este rubro.

Dentro del aspecto ambiental, también se mencionan dos programas vinculados a la gestión de residuos: el Programa de Recolección y Reciclado de Baterías y el Programa de Gestión de Residuos Electrónicos, que trató más de 18.000 Kg de accesorios y otro tanto de equipos.

- *Inversión en Programas Sociales y Culturales:*

En 2006 se aportaron más de € 50 Millones con fines sociales, a través de diversos canales.

De dicha cifra, € 33 Millones fueron invertidos a través de la Fundación Telefónica, principal instrumento de acción social del Grupo, para el desarrollo de 674 proyectos e iniciativas.

Los países donde se realizaron las acciones arriba mencionadas son los que se muestran a continuación:

España	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú	Venezuela
€ 21,5 Millones	€ 11,5 Millones						

Todas las actividades incluidas en este detalle fueron desarrolladas con el apoyo de 385 entidades y alcanzaron a más de 33 Millones de beneficiarios entre América Latina y España, tales como:

- *Proniño:*
Puramente de acción social, aspira a erradicar las peores formas de trabajo infantil en Latinoamérica antes de 2015.
Al 31-DIC-2006, este Programa beneficiaba en forma directa a 25.339 niños, niñas y adolescentes de los trece países de la región, donde el Grupo tiene actividad. También beneficia a más de 91.000, en forma indirecta, a través de centros educativos y escuelas.
- *Educared:*
Este Programa orientado a potenciar el uso de las Tecnologías de la Información (IT) y de las Comunicaciones, en los niveles primario y secundario. Alcanza a profesores, alumnos, padres y centros educativos y se desarrolla en: España, Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú.
Cuenta con un equipo de especialistas en cada país, que procuran adaptar los contenidos a las necesidades específicas. En este rubro no se detallan cifras invertidas en Latinoamérica.

El Grupo Telefónica, también ha fomentado y desarrollado la realización de acciones de Voluntariado Corporativo en toda Latinoamérica, junto con 307 entidades que fueron participantes y/o beneficiarias, y más de 8.600 personas participantes/beneficiarias.

Complementariamente, Telefónica ha impulsado en 2006 otros proyectos de carácter social:

Argentina:	• Cesión de un espacio en sus facturas para favorecer la búsqueda de menores desaparecidos.
Brasil:	• Apoyo al Proyecto Guri, cuyo objeto es promover la integración social a través de la música, entre los niños y adolescentes de zonas carenciadas.
Venezuela:	• Participación en las dos Ferias de la Salud, organizadas por Fundafarmacia, brazo social de la industria farmacéutica.

Por último, cabe mencionar que durante 2006, las diferentes empresas del Grupo Telefónica, desarrollaron diversos proyectos asociados a Telefonía Accesible, en Argentina, Chile, Colombia, México y Perú. No obstante hacer mención a dichas acciones, no se detallan cifras de lo invertido en ellas.

c) Detalle de recursos aportados a los proyectos:

El Balance Social del Grupo especifica los montos destinados, sólo en algunos casos, tal como fuera dicho anteriormente.

d) Antigüedad de los proyectos:

Todos los proyectos en ejecución tienen como mínimo una antigüedad de un año.

e) Explicación de las problemáticas sociales:

En general se especifican las problemáticas sociales que sustentan los programas en marcha. La extensión y grado de detalle es variable, según cada iniciativa descripta.

f) Formación de alianzas para el desarrollo de las acciones:

El Grupo Telefónica realizó acciones conjuntas con otras organizaciones de países latinoamericanos, tales como las siguientes:

América Latina (a nivel regional)	• Comisión Económica para América Latina y el Caribe, de las Naciones Unidas (CEPAL) • Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) • Missing Children.
Argentina:	• Fundación Garrahan.
Chile:	• Fundación Vida Rural de la Pontificia Universidad Católica de Chile

7. Observatorio de las Empresas Transnacionales (OET):

Dentro del Foro Ciudadano de Participación por la Justicia y los Derechos Humanos (FOCO), funciona el OET, cuya finalidad es monitorear a las siguientes seis Empresas Transnacionales⁷⁸.

SECTOR DE ACTIVIDAD	EMPRESAS MONITOREADAS
Minería	• Alumbrera Ltd • Barrick Gold
Petróleo	• Shell-Capsa • Repsol-YP
Agrocombustibles y Agronegocios	• Monsanto • Cargill

Para su análisis asume como marco de referencia lo establecido por las Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas en la Esfera de los Derechos Humanos.

El informe presenta análisis de las actividades de aquéllas en lo atinente a:

- Variables Ambientales
- Violaciones Laborales
- Violaciones Económicas

Aunque bastante limitada, tanto por el número de empresas monitoreadas cuanto por la cantidad de variables analizadas, se ha considerado pertinente mencionar la existencia de esta iniciativa, puesto que constituye un primer paso hacia la sistematización del análisis del comportamiento de las ETN, iniciativa que merece ser incentivada a los efectos de ampliar el universo objeto de estudio, a la vez de profundizar su análisis mediante la incorporación de nuevas variables

⁷⁸ El análisis completo de cada empresa puede verse en: www.impade.org.ar/oet-reportes.html.

8. Sondeo de opinión complementario:

Luego de haber efectuado el análisis los Balances Sociales de las ocho empresas precedentes, se estimó pertinente procurar establecer un nexo entre los resultados allí obtenidos y la percepción de la comunidad acerca de las ETN.

Para ello se diseñó y realizó un sondeo complementario de opinión, cuyo modelo se incluye en el Anexo VII.

Sus características son las siguientes:

- Cantidad de encuestados: 94.
- Modalidad: mediante formularios diseñados en el sitio especializado www.surveymonkey.com, utilizado en la encuesta del punto 5.1.
- Tipo de público: general, con énfasis en estudiantes y graduados universitarios (67,20%).
- Tipo de encuesta: sincrónica, exploratoria. Realizada entre marzo y abril de 2008.
- Las preguntas han sido, en su mayoría de tipo cerradas, pero también se incluyeron algunas de tipo semiabierta y abierta para permitir que los encuestados se expresen más en sus consideraciones.

A continuación se presenta un resumen de los resultados obtenidos.

Las primeras dos preguntas procuraron determinar datos demográficos, geográficos y nivel de estudios de los encuestados.

Vale destacar que el **67,20%** de los mismos está cursando o ha finalizado sus estudios universitarios, mientras que el **29,70%** ha finalizado o continúa sus estudios de Posgrado (10,90%), Maestría (17,20%) o Doctorado (1,60%).

La Pregunta N° 3 se refiere al grado de conocimiento que los encuestados tienen sobre los Balances Sociales y se obtuvieron los siguientes resultados:

OPCIONES	PORCENTAJES
Tiene buen conocimiento	18,00%
Ha oído hablar del mismo	62,30%
No lo conoce	18,00%
No respondieron	1,70%

Tabla 04: Grado de conocimiento de los encuestados sobre el Balance Social como instrumento de comunicación de las acciones de RSE, por parte de las empresas.
Fuente: Elaboración propia.

En la cuarta pregunta se provee un listado de veintiuna Empresas Transnacionales de diversos orígenes y se solicita que el encuestado indique su grado de conformidad sobre la calidad de “socialmente responsable” para cada una.

Cabe mencionar que en este listado se han incluido las ocho empresas, cuyos Balances Sociales fueron a analizados a los efectos de esta Tesis, en procura de poder determinar cuál es la opinión que de ellas tiene la sociedad. Los resultados obtenidos son los siguientes:

EMPRESAS	OPACIONES y PORCENTAJES		
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTALMENTE DE ACUERDO
AMERICAN EXPRESS	13,70%	66,70%	19,60%
ARCOR	9,80%	49,00%	41,20%
BANCO BBVA	13,70%	64,70%	21,60%
BANCO HSBC	13,70%	68,60%	17,60%
BURGER KING	29,40%	58,80%	11,80%
EDENOR	21,60%	70,60%	7,80%
EDESUR	19,60%	72,50%	7,80%
GAS NATURAL	25,50%	62,70%	11,80%
GRUPO MAPFRE	9,80%	74,50%	15,70%

EMPRESAS	PORCENTAJES		
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	INDIFERENTE	TOTALMENTE DE ACUERDO
GRUPO SANTANDER	13,70%	60,80%	25,50%
GRUPO TELEFÓNICA	25,50%	52,90%	21,60%
HEWLETT PACKARD	13,70%	68,60%	17,60%
MASTER CARD	9,80%	72,50%	17,60%
MC DONALD'S	33,30%	37,30%	29,40%
METROGAS	24,90%	58,80%	11,80%
MICROSOFT	21,60%	31,40%	47,10%
PETROBRÁS	19,60%	39,20%	41,20%
REPSOL-YPF	29,40%	43,10%	27,50%
SHELL	37,30%	39,20%	23,50%
TELECOM	19,60%	64,70%	15,70%
VISA	7,80%	72,50%	19,60%

Tabla 05: Opinión de los encuestados sobre Empresas Transnacionales.
Fuente: Elaboración propia.

La quinta y última pregunta se dividió en dos partes. La primera, solicita a los encuestados que indique cuál es a su criterio la empresa socialmente responsable por excelencia. En la segunda parte de esta pregunta, se le solicitó que indique en qué fuentes se ha basado para dar dicha respuesta.

A continuación se indican las seis empresas más mencionadas por los encuestados:

RANKING	EMPRESAS	PORCENTAJES
1°	ARCOR	14,29%
2°	MICROSOFT	9,52% cada una
3°	PETROBRÁS	
4°	ACCENTURE	4,76% cada una
5°	COCA COLA	
6°	SHELL	

Tabla 06: Las seis empresas más mencionadas por los encuestados, como Socialmente Responsables.
Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que esta pregunta, de tipo abierta, permite al encuestado mencionar o bien una empresa del listado indicado en la Tabla 05 precedente, o bien otra que no haya sido incluida en el mismo.

En cuanto a las fuentes en las que los encuestados se basan para considerar a una empresa como la "socialmente responsable por excelencia", se obtuvieron los siguientes resultados:

FUENTES (esta pregunta admite seleccionar opciones múltiples)	PORCENTAJES
Publicidad	31,00%
Su Balance Social	23,80%
Referencia de terceros	45,20%
Conoce sus programas de RSE	28,60%
Medios de prensa	35,70%
Sondeos de opinión	14,30%
Otros	11,90%

Tabla 07: Fuentes en las que se basan los encuestados para considerar a una empresa como socialmente responsable por excelencia.
Fuente: Elaboración propia.

9. Iniciativas destinadas al fomento de la RSE en Argentina:

En el plano académico, de las ONG y empresarial, hay innúmeras iniciativas dirigidas a sensibilizar sobre, fomentar, difundir y/o premiar, el comportamiento socialmente responsable.

Por exceder los objetivos trazados para esta Tesis, no se ha realizado un exhaustivo relevamiento de las mismas y solamente se mencionan a continuación algunas de las más relevantes, a las que se ha podido conocer en forma directa.

INICIATIVA	ORGANIZADA POR
Premio Amartya Sen Excelencia Gerencial 100 Jóvenes Sobresalientes	Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires.
Premio al Emprendedor Solidario	Foro Ecuménico Social
Premio Latinoamericano a la RSE	
Cátedra Abierta de Responsabilidad Social y Ciudadana	

Cuadro 15: Algunas iniciativas destinadas al fomento de la RSE en Argentina.
Fuente: elaboración propia.

10. Comentarios al Capítulo VIII:

En el presente Capítulo ha quedado demostrado que el estado de situación actual, en materia de RSE, dista mucho de haber llegado a su punto de madurez y estabilidad, tanto en lo conceptual como en lo práctico.

Muy por el contrario, dicho concepto todavía está siendo construido, en el día a día de las empresas que lo aplican y de las organizaciones que lo promueven y/o monitorean.

Por su parte la norma ISO 26000, que está en sus últimas etapas de *diseño*, procura lograr la uniformidad de conceptos teóricos y criterios prácticos. No obstante, es muy probable que cuando ésta formalmente entre en vigencia, algunos de sus aspectos ya se hayan convertido en obsoletos, habida cuenta del gran dinamismo que toda la temática relacionada con la RSE posee.

En el plano legal, entretanto, continua abierto el debate acerca de la conveniencia y pertinencia de legislar sobre temas de RSE, circunstancia que agrega más "ruido" a la situación presente.

El estado de cosas hasta aquí descripto, constituye un factor de complejidad que dificulta y, en muchos casos, distorsiona la posibilidad de analizar profundamente el grado y la calidad de "Socialmente Responsable" que detentan las empresas.

Por otro lado, una de las herramientas más utilizadas para comunicar las acciones de RSE es el Balance Social. Este instrumento, generalmente es confeccionado siguiendo, al menos parcialmente, los lineamientos del GRI-G3, aunque no siempre sus contenidos son auditados lo cual atenta contra su verificabilidad, comparabilidad y veracidad.

En cuanto a la sociedad, vale destacar el incremento en la toma de conciencia y conocimientos sobre RSE que ha demostrado en los últimos años, al igual que la creciente demanda de comportamiento socialmente responsable que se ejerce hacia las empresas. Todo ello ha podido verificarse claramente a través de las encuestas realizadas ad hoc en esta Tesis.

Sin embargo, y a pesar de los grandes esfuerzos que las empresas realizan, tanto en materia de acciones de RSE, cuanto en su difusión, aún no se puede verificar una correspondencia significativa de estos últimos factores con la percepción que de aquéllas tiene la sociedad. Y esto también se cumple respecto de las ocho ETN analizadas precedentemente.

Con referencia a lo mencionado en el párrafo precedente, sólo una de las ETN relevadas para esta Tesis, Microsoft, fue considerada como Socialmente Responsable (47.10% de los encuestados). Empero, a la hora de mencionar qué empresa es considerada como modelo de comportamiento en esta materia, la misma obtuvo nada más que el 9,52% de la muestra.

En el siguiente Capítulo, además de retomar lo dicho en este apartado, se presentan las conclusiones a las que se ha podido arribar como producto de la investigación realizada para la presente Tesis de Maestría.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

Luego de haber examinado profundamente el Análisis de Situación precedente, y con base en el Marco Teórico de esta Tesis, se ha podido arribar a las conclusiones que se exponen en el presente Capítulo:

Desde sus inicios hasta el presente, la RSE ha sido tratada y debatida largamente en la profusa bibliografía relacionada con la ética, los negocios, la administración y muchas otras disciplinas.

Así se han elaborado numerosas definiciones que, con distintas orientaciones ideológicas, intentan explicar en qué consiste la RSE y cuáles deberían ser sus principales características, objetivos y maneras de aplicarla.

De idéntica forma, en los últimos años se han propuesto muchas iniciativas metodológicas relativas a la medición y comunicación del impacto, que las acciones de RSE producen en la población objetivo y en los resultados de las empresas que las realizan.

No obstante ello, la gran cantidad de variantes conceptuales y referidas a la práctica de la RSE, ha producido un estado de confusión, traducido en verdaderas zonas grises dentro de las cuales el accionar de las empresas termina siendo, con bastante frecuencia, sumamente discrecional, de corte cosmético y erróneamente calificado como socialmente responsable.

Por otro lado, desde la sociedad se está tomando mayor conocimiento acerca de la RSE, aunque persiste un relevante grado de confusión sobre sus aspectos conceptuales y prácticos. De esto deviene una creciente presión, de parte de la población hacia las empresas, la que resulta reforzada por el accionar de organizaciones dedicadas a monitorear, sensibilizar, promover y/o difundir la necesidad de un comportamiento socialmente responsable en todos los actores sociales.

Dentro del marco de referencia descripto, es menester recordar que en el Capítulo III "Planteo del Problema" se formularon ocho preguntas que deberían ser respondidas a través de este trabajo de investigación.

A continuación se presentan las respuestas que para cada una de ellas se han obtenido:

Pregunta N° 1:

¿Cuáles son los métodos utilizados por la mayoría de las Empresas Transnacionales para medir y/o comunicar sus acciones de RSE?

A lo largo de este trabajo de investigación se han relevado distintos documentos donde se exponen normas y metodologías tendientes, todas ellas, a medir y/o comunicar, y en algunos casos certificar, las acciones de RSE realizadas por las empresas.

De los tratados en el Capítulo VII, amerita recordar los siguientes:

DOCUMENTO	ELABORADO POR	AÑO
SA8000 Social Accountability 8000	Social Accountability International (SAI)	1997
AA1000 Accountability 1000	Institute of Social and Ethical Accountability	1999
Global Compact Pacto Global	Organización de Naciones Unidas (ONU) Foro Económico Mundial	1999
IRSE Índice de RSE	Adolfo Sturzenegger et al.	2003
GRI – G3 Versión 3.0	Global Reporting Initiative	2006
ISO 26000	International Standardization Organization (ISO)	En proceso de elaboración

Cuadro 16: Listado de los documentos más relevantes, relativos a medición, publicación y/o certificación de RSE, relevados en la Tesis.

La metodología más utilizada para medir y comunicar las acciones de RSE por parte de las ETN relevadas en esta Tesis, ha resultado ser la confección de Balances o Informes Sociales, según las directrices del GRI-G3, aunque debe considerarse que tanto su adopción como su aplicación son voluntarias.

No obstante, como se ha podido constatar en el Capítulo VIII “Análisis de Situación”, no todas las empresas que elaboran Balances Sociales lo hacen ajustándose en un cien por ciento a las directrices de la Global Reporting Initiative. Si bien, a priori esto no constituye necesariamente un factor de confusión, dificulta aún más el análisis de lo informado por parte de dichas empresas.

Adicionalmente, aún cuando muchos casos pueden ser efectivamente encuadrados dentro de la RSE, también son claramente acciones tendientes a la reducción de costos, con su obvio impacto directo en los resultados. Y es esto lo que frecuentemente provoca cierto escepticismo en el público, al igual que en las instituciones que monitorean la performance de las empresas en esta materia.

Esto último se ha verificado a partir de la contrastación de los resultados de las encuestas realizadas ad hoc, con lo informado en los Balances Sociales de las empresas relevadas para esta Tesis, tema que será tratado en la respuesta a la pregunta número seis.

Respecto de lo dicho en los párrafos anteriores, cabe remitirse a lo expresado por algunos de los referentes consultados para esta Tesis, quienes enfatizaron sobre la confusión que existe en el seno de las empresas respecto del concepto de RSE o, en el mejor de los casos, sobre cómo medirla o comunicarla.

A continuación se presenta una breve reseña de lo expresado por algunos de ellos:

- El Dr. Archie Carroll, opina que algunas empresas no comprenden, por completo, qué significa genuinamente la RSE.
- Por otro lado, el Dr. Carlos Féminis, considera que la definición de RSE todavía está en formación, pues *"aún no se ha instalado el verdadero concepto de la RSE. Algunas empresas lo toman como un plan para el mejoramiento de la imagen, así como otras lo hacen por emulación con sus competidoras"*.
- En línea con lo expresado por Féminis, el Profesor François Vallaëys indica que existe todavía una gran confusión entre la acción social benéfica (filantropía) y la Responsabilidad Social, producto de varios siglos de prácticas filantrópicas en todo el mundo.
- Abonando a lo dicho más arriba, el Dr. Bernardo Kliksberg atribuye la existencia de muchas acciones, erróneamente consideradas como de RSE por parte de las empresas que las realizan, a la falta de educación en lo que aquella es realmente, aunque también, para él, esto podría provenir de la falta de interés en cambiar el paradigma empresarial o a que muchas empresas creen que con *"más de lo mismo (marketing)"* se pueden simular acciones de RSE.
- El economista y consultor Adolfo Sturzenegger, por su parte, señala que esta falla responde a *"cómo se ha desarrollado el concepto de RSE, la idea todavía carece de un marco analítico orientador que permita definir con mayor precisión el valor de las distintas acciones dirigidas a los objetivos de RSE"*.

Ahora bien, más allá del formato utilizado para confeccionar los Balances Sociales, no es frecuente encontrar que éstos hayan sido previamente auditados, para otorgarle verificabilidad y confiabilidad a sus contenidos.

La falta de auditorías para este tipo de informes ya ha sido marcada por el Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas, entre otros, y en lo estrictamente relacionado con nuestro país, responde a que aún no hay suficientes profesionales especializados en esta rama de la profesión. Esto último impacta directamente en el área de la RSU, tema que más adelante será retomado.

Para reforzar lo dicho respecto de la confusión imperante, es oportuno recordar lo relativo al cumplimiento del Pacto Global (PG) en Argentina, tema que fue tratado en el Capítulo VIII precedente.

Nuestro país ocupa el segundo lugar en el mundo en cantidad de empresas y otras organizaciones adheridas al PG. Sin embargo, se nota un decreciente interés en adherirse por parte de las empresas, según consta en la memoria de gestión de la Red argentina del Pacto Global.

Este hecho es muy significativo, y en alguna medida preocupante, aunque también cabe resaltar que la instrumentación del PG en Argentina no ha podido salvar dos barreras básicas:

- La falta de claridad en los conceptos y alcances de cada principio.
- El insuficiente seguimiento de los avances por parte de las organizaciones adheridas.

Ya sea por falta de interés, ya sea por desconocimiento de la metodología que debe utilizarse para emitir las COPs, o bien por la escasa claridad en la definición de características y alcances de los principios del Pacto Global, es evidente que, de no cambiar la tendencia, en poco tiempo todo esto caerá en desuso.

En consecuencia, es imprescindible la elaboración de una nueva metodología de evaluación y verificación, a fin de incentivar tanto la adhesión de nuevas empresas, cuanto el interés por realizar programas, acciones y prácticas, y comunicarlas adecuadamente.

Pregunta N° 2:

¿Cuál es el grado de conocimiento y concientización de las empresas, la sociedad y las instituciones, en materia de RSE, en Argentina?

En el Capítulo VIII "Análisis de Situación" se exponen los resultados de los dos sondeos de opinión realizados ad hoc y las opiniones de los trece referentes consultados, para la elaboración de esta Tesis. Con referencia a ello, amerita formular los siguientes comentarios:

a) Sondeos de opinión:

Como fuera dicho anteriormente, se ha podido verificar que el público ha incrementado su actitud demandante hacia, y a la vez se mantiene en una posición escéptica respecto de, las ETN y su calidad de socialmente responsables. Esto surge fundamentalmente de la contrastación de los resultados de las encuestas realizadas ad hoc, con lo informado en los Balances Sociales de las empresas relevadas para esta Tesis. Así ha podido constatare que más allá de lo comunicado por estas últimas, la comunidad no las percibe todavía como *socialmente responsables* llegando, incluso, a penalizar a algunas de ellas en forma manifiesta, a partir de una mala reputación corporativa, resultante de la repercusión que algunas de sus acciones ha tenido en los medios de prensa.

Con relación a lo dicho en el párrafo anterior, cabe recordar que en el sondeo complementario de opinión realizado entre marzo y abril de 2008, sólo una de las ETN relevadas para esta Tesis, Microsoft, fue considerada como Socialmente Responsable (47.10% de los encuestados). Sin embargo, a la hora de mencionar qué empresa es considerada como modelo de comportamiento en esta materia, la misma obtuvo nada más que el 9,52% de la muestra frente al 14,29% obtenido por Arcor.

En consecuencia se pone, una vez más, de manifiesto la dispersión existente tanto en el plano conceptual, como en el de la praxis que sufren muchas empresas, como así también una parte significativa de la comunidad y las ONG que monitorean y/o promueven la RSE.

Es justamente dicha dispersión la que favorece el encuadre, dentro de la RSE, de acciones que en realidad no lo son, lo cual produce más confusión en general. Esto se debe, entre otras cosas, a que el concepto mismo de RSE todavía se encuentra en construcción. De hecho, es totalmente dinámico y va variando con el tiempo y las circunstancias que motivan su aplicación, agregando así un factor más de complejidad para su análisis y praxis.

Lo dicho en el párrafo anterior, queda claramente de manifiesto tanto en las diversas definiciones analizadas en el Marco Teórico, que demuestran diferentes posibles orientaciones y aplicaciones en materia de RSE, cuanto en lo expresado por algunos de los referentes consultados a los fines de la realización de esta Tesis de Maestría.

En virtud del estado de confusión anteriormente descripto, todavía no puede afirmarse que la sociedad posea un adecuado y acabado conocimiento en materia de RSE. No obstante es insoslayable lo que surge claramente de los dos sondeos de opinión realizados ad hoc, circunstancia que a su vez constituye una tendencia a considerar seriamente.

En la primera, realizada en 2007, el grado de conocimiento sobre RSE de la población encuestada aumentó el 142,49% respecto de la confeccionada por una consultora privada en 2002.

También se constató un 63% de aumento en el número de quienes estarían dispuestos a dejar de comprar, productos o servicios, de una empresa socialmente poco responsable.

En cuanto al sondeo complementario de opinión, realizado en 2008, se verificó que el 80,30% de los encuestados tiene conocimiento (18%) sobre, o ha oído hablar (62,3%) de, los Balances Sociales.

Además, como ya fuera dicho, en este último sondeo se ha podido cotejar que los entrevistados, mayoritariamente, son reticentes a la hora de categorizar alguna de las Empresas Transnacionales propuestas en el listado, como socialmente responsable.

Por último, se espera que la publicación y puesta en vigencia de la ISO 26000 pueda aportar mayor claridad a los aspectos conceptuales y prácticos de la RSE, aunque dicha norma también será de aplicación voluntaria y no procura establecer, al menos por el momento, una metodología de certificación en la materia.

b) Consultas a referentes:

Una de las preguntas que se le formuló a los referentes consultados, estuvo dirigida a que ellos opinen sobre la situación actual de la RSE y la RSU, en Argentina y América Latina. A continuación se reseñan algunas de sus respuestas:

- Sturzenegger ve a Argentina en un estado *"muy pobre"* y, a modo de ejemplo, se pregunta: *"¿Cuántas veces nuestras empresas han denunciado hechos públicos o privados de corrupción?"*.
- Delbosco comenta que en Argentina todavía el mayor problema es la desconfianza, aunque *"hay respuestas distintas según el tamaño y la cultura propia de cada empresa"*.
- Para Hupperts en Argentina hace falta un compromiso verdadero. En este sentido refiere a la gran diferencia existente entre Argentina y Brasil. Según él, Argentina adolece de compromiso a causa de la mentalidad cortoplacista imperante, producto de las pasadas crisis.

Súmele a esto el funcionamiento débil del Estado, que según el citado consultor es *"muy capaz de dar el mal ejemplo todos los días"*, lo cual redundará en una escasa estimulación de la cultura de Responsabilidad Social.

- Abonando lo expresado por Hupperts, el Padre Yves-Calvez ha catalogado a nuestro país como *"ciclotímico"* y, según él, es esta la causa de muchos desajustes.

Otra de las preguntas formuladas a los referentes procuraba que éstos opinasen sobre el papel de las instituciones en la sensibilización y el arraigo de la RSE y la RSU.

Al respecto, ha sido prácticamente unánime la postura de considerar tanto al gobierno como así también a las instituciones académicas y religiosas, como actores imprescindibles en el proceso de sensibilización, difusión, promoción y arraigo de la RSE.

En cuanto a la RSU, se la considera un medio para lograr lo antedicho a partir de un trabajo continuo y sistemático por parte de las entidades académicas. Sin embargo el panorama aún es incierto en esta materia, ya que existen barreras ideológicas y paradigmas que deben ser superados, ya sea dentro de las mismas instituciones académicas, ya sea en el ámbito empresarial e institucional.

Pregunta N° 3:

¿Cuáles son los factores de complejidad que deben reconocerse a la hora de diseñar y ejecutar los programas de RSE?

Con apoyo en la concepción del Pensamiento Complejo, tema que fuera reseñado en el punto 5.7 del Marco Teórico, se procuró determinar qué factores de complejidad deben reconocerse a efectos de diseñar y/o ejecutar programas de RSE y, adicionalmente, de RSU.

Para ello se llevaron a cabo diversas acciones a lo largo de este trabajo de investigación, a saber:

- Estudio del Marco Teórico.
- Revisión de los sondeos de opinión realizados para esta Tesis.
- Análisis de las respuestas formuladas por los trece referentes consultados ad hoc.

Como conclusión de las acciones mencionadas, surgieron los siguientes factores de complejidad a considerar:

- **Conciliación de intereses entre los distintos stakeholders:**

Este es un factor sumamente importante y de difícil resolución, como cualquier caso encuadrado dentro del marco del Paradigma de la Complejidad.

Los intereses de los diversos stakeholders, muy frecuentemente opuestos y a la vez inseparables, suelen producir tensiones a la hora de tomar decisiones y gestionar los impactos que las mismas ocasionen en los grupos de influencia.

Así se agrega, entonces, la necesidad de que la organización produzca una variedad suficiente de respuestas a las demandas de sus stakeholders, tanto *ad intra* como *ad extra*, de modo tal que puedan minimizarse los impactos de sus acciones sobre los mismos.

- **Competitividad vs. RSE:**

Emparentado con el punto anterior, aparece el dilema de optar entre apuntar a optimizar la competitividad de la empresa, por un lado, o resignar esta meta en beneficio de la realización de programas de RSE.

En tales circunstancias se hace necesario hallar y establecer un equilibrio entre ambos, a fin de permitir la realización de acciones directas y concretas dentro de la RSE, sin por ello lesionar significativamente la competitividad de la empresa.

Vale aquí recordar lo expresado por Porter y Kramer, visto en el apartado 5.4 del Marco Teórico, quienes proponen que la empresa debe generar lo que dichos autores llaman el "*valor compartido*" mediante la inversión en aspectos sociales del contexto, lo que a su vez reforzará la competitividad de la empresa. Dicha integración deberá ser realizada en dos dimensiones: adentro-afuera y afuera-adentro, en una clara alusión al carácter sistémico con que el accionar de la empresa debe ser concebido.

- **Beneficios vs. Inversión en RSE:**

La lícita y lógica búsqueda de beneficios en la actividad empresarial, también se ve enfrentada, de un modo dicotómico, con las necesidades de inversión en programas y acciones de RSE.

Esto afecta directamente el aspecto financiero de la empresa, ya que generalmente significa incurrir en mayores costos en el corto plazo (tal vez por la necesidad de ampliar la estructura organizacional o a causa de las propias acciones de RSE a encarar), en detrimento de las utilidades del período en que tales inversiones sean realizadas. A cambio de lo cual se obtendrán beneficios en el mejor de los casos, o se verán resultados concretos, en largo plazo.

La mentalidad de tipo “*cortoplacista*” imperante en muchos ámbitos del quehacer empresarial, constituye un factor de complejidad extrema, a la hora de planificar e implementar acciones de RSE.

La tensión entre corto y largo plazos es innegable y hasta en cierto modo comprensible, aunque no tan admisible, en un país con muchos vaivenes económicos y políticos como Argentina.

Por otro lado, según Pierre Hupperts, la mentalidad cortoplacista deriva en una falta de compromiso verdadero, a lo que puede agregarse el estado ciclotímico y de “*inestabilidad mental*” que, para el Padre Yves-Calvez, es la causa de serios desajustes y la yuxtaposición de las cosas trascendentes y las superfluas en Argentina, con sus consiguientes efectos negativos.

Al igual que en el punto anterior deviene, entonces, una situación muy difícil para los directivos de las empresas que tienen verdadero interés en desarrollar acciones genuinas de RSE, puesto que se les presenta el dilema de encontrar un balance entre la exigencia de producir resultados concretos y mensurables en el corto plazo, con la intención de realizar inversiones en materia de RSE, cuyos resultados e impactos, en el mejor de los casos, podrá verse en el mediano plazo.

• **Informar o no, sobre las acciones de RSE realizadas:**

Sobre este punto vale destacar que están, por un lado, quienes son reticentes a informar lo realizado en materia de RSE y los que consideran, por otro lado, que es necesario hacerlo.

Los primeros argumentan que hacer públicas sus acciones de RSE puede producir, al menos, dos efectos no deseables. Estos son:

- a. Mayor exposición pública de la empresa y, por consiguiente, mayor atención a, y posibles críticas sobre, todo lo que ésta hace aún fuera de lo específicamente relacionado con la RSE.
- b. El riesgo de que ello sea considerado como una mera acción de marketing oculta.

Ante tales riesgos, por selección adversa, quienes se enrolan en esta corriente prefieren no hacer públicas sus acciones de RSE, amparados también en que para muchas empresas es voluntaria la confección de Informes o Balances Sociales.

En cuanto a los segundos, quienes están a favor de comunicar lo realizado en materia de RSE, argumentan que de este modo se estaría confiriendo mayor transparencia al accionar de la empresa, pero también se podría producir un *efecto contagio* en otros actores.

Complementando lo dicho en este sub-apartado, es pertinente lo relativo a Comunicación Socialmente Responsable, tema que fuera tratado en el punto 5.14 del Marco Teórico.

Al respecto cabe destacar lo expresado por el periodista Gabriel Esbry, quien propone que los periodistas no deben ser otra cosa que *formuladores de preguntas* con respecto a la RSE, a partir de lo cual se podrá contribuir a la construcción de las respuestas que la sociedad aún está aguardando recibir.

- **Legislar o no sobre RSE:**

Este tema será abordado más adelante, en la pregunta número cinco.

- **¿Dónde y cómo realizar acciones de RSE?:**

La mayor parte de los expertos opina que las acciones de RSE deberían ser concebidas y puestas en práctica, considerando como población objetivo a la más cercana o relacionada con la empresa.

Pero también, según diversas opiniones e incluso algunas de las definiciones analizadas en esta Tesis, para poder ser encuadrados dentro de la RSE, los programas y las acciones derivadas de éstos, necesariamente deben cumplir con el requisito de estar vinculados al *core business* de la empresa.

Este requisito agrega otro factor de complejidad, no menor, puesto que por su causa se reducen las posibilidades, dificultándose así la concepción, el desarrollo y la puesta en marcha de programas de RSE.

Nuevamente es pertinente lo expresado por Porter y Kramer, quienes opinan que la empresa debe generar el "*valor compartido*" mediante la inversión en aspectos sociales del contexto, lo que a su vez reforzará la competitividad de la empresa.

- **Dicotomía entre lo administrativo y lo académico:**

Directamente relacionado con la RSU, este factor de complejidad se presenta con frecuencia en los claustros académicos.

Muchas veces, el alto grado de burocratización del sistema educativo y el conflicto de objetivos pedagógicos y administrativos, entorpecen o, peor aún, no permiten reformas curriculares.

Ya sea con relación a la definición del perfil que los egresados de una institución académica deberían tener, ya sea para producir la profunda reforma curricular que la sociedad de facto está demandando, es sumamente lento y engorroso conseguir la aprobación y puesta en marcha de una reforma.

En tanto factor de complejidad, esto produce tensiones en diversos niveles académicos, institucionales y empresariales. Tensiones que son de muy difícil resolución y que demandan de un profundo diagnóstico, acompañado de diálogo abierto y un verdadero compromiso institucional y profesional, por parte de todos los actores involucrados. Aquí es especialmente recomendable el establecimiento de alianzas estratégicas entre aquellos, a fin de favorecer y fortalecer las posibilidades de implementación de las reformas a encarar.

Pregunta N° 4:

¿Qué iniciativas existen, tanto a nivel nacional como internacional, orientadas a clarificar el concepto de RSE y fomentar su aplicación?

Tal como fuera indicado en las respuestas a las Preguntas N° 1 y 2, las más relevantes iniciativas orientadas a clarificar, de un modo directo o indirecto, el concepto de RSE son:

- ISO 26000.
- GRI – G3
- Pacto Mundial
- SA8000
- AA1000

Todas ellas han procurado proporcionar claridad y uniformidad de criterios sobre los alcances y características conceptuales de la RSE, su aplicación y la medición de sus efectos.

No obstante, con excepción de la ISO 26000 pues su versión definitiva aún no se conoce, las normas arriba mencionadas han logrado dichos objetivos sólo de un modo parcial.

En cuanto al plano académico, de las ONG y empresarial, hay innúmeras iniciativas dirigidas a sensibilizar sobre, fomentar, difundir y/o premiar, el comportamiento socialmente responsable.

Tal como fuera expresado en el punto 9 del Capítulo Anterior, solo se han mencionado algunas de dichas iniciativas, a efectos meramente ilustrativos:

- Premio Amartya Sen – 100 Jóvenes Sobresalientes.
- Premio al Emprendedor Solidario.
- Premio Latinoamericano a la RSE.
- Cátedra Abierta de Responsabilidad Social y Ciudadana.

Pregunta Nº 5:

¿Qué antecedentes relativos a legislación sobre RSE, pueden reconocerse a nivel internacional y nacional?

En virtud de lo tratado tanto en el Marco Teórico, como en el Análisis de Situación precedentes, pueden reconocerse múltiples antecedentes, ya sea en el ámbito internacional como, en menor medida, en el nacional, en materia de legislación sobre la obligatoriedad de publicar las acciones de RSE realizadas en cada ejercicio.

Tal el caso de las leyes vigentes y los proyectos de ley existentes, tanto a nivel Nacional como del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que se han mencionado oportunamente en el Marco Teórico de esta Tesis.

Ahora bien, en diversos círculos académicos, empresariales y de las instituciones, actualmente se debate sobre la pertinencia y conveniencia de legislar más allá de la obligatoriedad de publicar lo actuado en materia de RSE.

Quienes están a favor, argumentan desde una óptica de corte más intervencionista, que las empresas *"necesitan ser guiadas en el proceso de conversión"* hacia un comportamiento socialmente responsable. Quienes se oponen, con un corte de tipo *laissez faire*, lo hacen basados en la esencia conceptual de la RSE que enfatiza sobre el carácter voluntario de las acciones que en este sentido se realicen. De modo tal que, en el límite, si hubiese alguna norma legal que obligase a las empresas u otros actores sociales a *"ser socialmente responsables"*, perdería todo sentido la existencia de la RSE tal y como hasta ahora ha sido concebida.

Todo indica que aún queda mucho por debatir en esta materia, pero ello no obsta para considerar la pertinencia de diseñar y poner en práctica sistemas de incentivo, apoyados en normativas legales, que fomenten la realización de acciones de RSE, a la vez de una adecuada medición de los impactos producidos y su posterior publicación, mediante documentos idóneos, confiables y verificados mediante auditorías especializadas en la materia.

Pregunta Nº 6:

¿Puede establecerse alguna correlación entre la imagen que intentan transmitir las Empresas Transnacionales a través de sus comunicaciones de RSE, particularmente las analizadas en esta Tesis, y la percepción que de ellas tiene la población?

Luego de haber analizado los sondeos de opinión realizados para este trabajo y los informes producidos por el Observatorio de Empresas Transnacionales (punto 7 del Capítulo VIII), puede afirmarse que la

correlación entre la imagen que las ETN pretenden transmitir a través de la publicación de sus Balances Sociales, y la percepción que la sociedad tiene sobre ellas, aún es escasa.

Esta situación se relaciona con la imagen negativa que algunas empresas proyectan en la comunidad, ya sea porque se han visto involucradas en eventos nocivos para el medioambiente, ya sea por denuncias recibidas en materia laboral, tributaria o de actos de corrupción.

Además no puede dejarse de reconocer la existencia, en algunos sectores de la sociedad, de una creciente corriente de pensamiento afín a lo estatal y contraria a lo privado, especialmente de origen extranjero, lo que provoca cierto sesgo en la opinión que estos sectores manifiestan tener sobre las Empresas Transnacionales que actúan en nuestro país.

A consecuencia de lo dicho precedentemente, gran parte de la población permanece, en el mejor de los casos, en una posición escéptica con relación a las ETN. Esto puede verificarse en el sondeo de opinión realizado entre marzo y abril de 2008 ya que, de las veintiuna empresas allí mencionadas, sólo dos (Microsoft y Petrobrás) fueron indicadas como socialmente responsables por la mayor parte de los encuestados. Las diecinueve restantes han sido calificadas desde una posición indiferente.

Adicionalmente, pueden reconocerse algunos otros motivos para el escepticismo demostrado por la comunidad hacia las ENT, a saber:

- **Actitud utilitarista en muchas empresas:**

Este factor, frecuentemente potenciado por el doble discurso de algunos directivos, lleva a que éstos privilegien el ejercicio del poder a los compromisos personales, convirtiéndose en un enfoque meramente mercantilista de gestión, lo que establece un precio al comportamiento de todos los individuos que componen la organización.

Desde su interior mismo se atenta, entonces, contra la ética, la moral, la transparencia, la equidad y en definitiva contra la gobernabilidad de la empresa, lo cual perjudica entre otras cosas la relación con sus stakeholders y su performance socialmente responsable.

- **Aplicación de modelos y prácticas originados en otros países, sin que los mismos sean previamente adaptados o contextualizados a la situación actual de nuestro país:**

Muchas de las ETN que operan actualmente en nuestro país se han limitado a extrapolar, con escaso nivel de contextualización, los modelos y prácticas que venían aplicando en sus países de origen, en materia de RSE.

Si bien esto presenta la ventaja de tener un basamento conceptual y una toma de conciencia, puestos en marcha y probados previamente, también es cierto que dicha extrapolación de modelos sin haber sido adaptados, contextualizados, a la situación de nuestro país suele no producir los resultados deseados.

•Mayor interés por la publicidad o la reputación, que por la realización de acciones genuinas de RSE:

Es muy difícil evitar que las acciones de RSE produzcan o procuren una cierta rentabilidad, o publicidad a favor de la empresa que las realiza, pero tal como aseguró el consultor Pierre Hupperts en la entrevista que se le realizara para esta Tesis, *"si solamente una empresa hace las acciones para ganar más dinero hay un problema a nivel ético o a nivel de compromiso"*.

Entonces aparece un nuevo factor de complejidad a la hora de analizar el accionar de las empresas, relacionado con la casi imposibilidad de conocer las intenciones subyacentes en la toma de decisiones. Esto, sin duda, aumenta significativamente el escepticismo de la sociedad y distorsiona el consiguiente análisis de las acciones de RSE realizadas.

•Falta de análisis o mapeo de Stakeholders:

La falta de análisis o mapeo de stakeholders y, por consiguiente, una mala gestión de impactos por parte de las empresas, es consecuencia de una estrecha y simplista visión de la realidad.

Esto es percibido, a su vez, por la comunidad u otros actores sociales como una falta de compromiso y/o interés, por parte de las empresas, en atender las necesidades sociales o del medioambiente.

La proyección de una imagen negativa de las empresas hacia la sociedad, es la lógica consecuencia de esta circunstancia.

•Intención de cubrir la mala reputación con acciones de tipo "cosmético", sin un verdadero interés por la calidad de las mismas y sus efectos:

Con referencia a este punto, cabe recordar lo afirmado por algunos de los referentes consultados para esta Tesis, quienes manifestaron lo controvertido de algunas industrias y la necesidad de considerar que mientras estos tipos de actividad sean legales, por caso industrias contaminantes o del tabaco, será imposible evitar que se sigan realizando.

Asimismo, la necesidad de mejorar las imágenes corporativas que estas empresas proyectan hacia la sociedad o las organizaciones que las monitorean, las lleva finalmente a realizar *acciones cosméticas*, que finalmente son erróneamente encuadradas como de RSE.

•Disociación entre la racionalidad de los negocios y la relativa a lo social:

Según lo expresado por Porter y Kramer (véase el punto 5.4 del Marco Teórico), muchas empresas no logran que sus esfuerzos en materia de RSE sean lo suficientemente productivos, a causa de la dificultad que tienen para entender que no existe tal disociación entre la racionalidad de los negocios y la relativa a lo social.

Los mencionados autores entienden que ambas racionalidades son interdependientes y, en función de esto, las empresas deben adecuar sus iniciativas sociales a sus estrategias, en vez de pensar la RSE de un modo genérico.

De este modo, no sólo es posible reducir el riesgo de sospecha sobre la naturaleza de las acciones realizadas (por caso: que se las considere una mera estrategia de reducción de costos, o bien un conjunto de acciones "cosméticas" o de marketing), sino que también pueden generarse excelentes oportunidades de desarrollo para las empresas y la comunidad.

Resumiendo lo expresado precedentemente, pese a los enormes esfuerzos de algunas empresas, en el sentido de comunicar sus acciones de RSE, éstas no son percibidas por el público en general del modo esperado, a tal punto que la reputación de algunas de ellas, tal como sucede con la gran mayoría de las relevadas para esta Tesis, no se han visto beneficiadas con una opinión favorable por parte de la sociedad.

Lo antedicho puede verificarse en el resultado del sondeo de opinión realizado ad hoc en 2008 (véase Tabla 03), de donde surge claramente que el público percibe más fácilmente como "socialmente responsables" a aquellas empresas que ejercen mayor presión publicitaria en el mercado o han construido una imagen reconocida por la comunidad. Esto, en desmedro de la mayoría de las que fueron relevadas para esta Tesis, que de por sí han sabido ganar una reputación controvertida, sea porque su actividad es agresiva hacia el medioambiente, sea por sus prácticas corporativas, las que en algunos casos incluso fueron catalogadas de "monopólicas".

Pregunta N° 7:

¿Cuáles son las competencias de las entidades académicas, en particular la Universidad, referidas a la concientización y el arraigo de la RSE en la comunidad?

La respuesta a esta pregunta está directamente relacionada con la Responsabilidad Social Universitaria, pero también con las instituciones que regulan el ejercicio profesional.

En cuanto a la RSU, se espera que las entidades académicas asuman el rol que les compete, produciendo una reforma curricular acorde a las demandas del mercado y la sociedad contemporáneos.

Aquí es donde encaja lo expresado por Bernardo Kliksberg en la consulta que se le realizó para esta Tesis: *"las Universidades deberían incorporar la enseñanza de la RSE a sus curriculums en forma destacada para formar en ella a las nuevas generaciones de gerentes, y empresarios"*.

En este sentido deberán reformularse los programas de todas las asignaturas de las carreras universitarias de Grado y Posgrado, en procura de una coherencia transversal y un atravesamiento en el plano ético, de la RSE y el Capital Social.

Sin embargo, aparece nuevamente un factor de complejidad que fuera mencionado por François Vallaey: *la dicotomía entre lo administrativo y lo académico*. Dicotomía esta, que se manifiesta cotidianamente en muchos claustros académicos, como resultante de la dificultad de conciliar posiciones referidas a lo pedagógico; el grado de burocratización del sistema educativo; y a lo que el mercado y la sociedad están demandando como *"output"*, en términos del perfil de lo graduados de las Casas de Estudio.

No cabe duda alguna sobre la estrecha relación que la RSU tiene con, a su vez de su gran importancia para la concientización y el arraigo de, la RSE. Por tanto se considera necesario incluir en las recomendaciones del siguiente Capítulo un apartado especial dedicado a la RSU, con mención a las competencias que les caben a las entidades académicas, con especial énfasis en las que debería asumir la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, para sus carreras de Grado, al igual que la Escuela de Estudios de Posgrado de la misma Casa de Altos Estudios, en lo relativo a sus carreras y cursos.

Por su parte las instituciones que regulan el ejercicio profesional también deben cumplir un rol sumamente importante, mediante la generación de normas profesionales; la capacitación y la asistencia técnica, acordes a las necesidades emergentes de la creciente demanda de comportamiento socialmente responsable, desde la sociedad hacia las empresas y otros actores.

En lo particularmente relativo a los profesionales en Ciencias Económicas, cabe mencionar algunas incumbencias que les deben corresponder:

- Elaboración de Balances Sociales.
- Auditorías de Balances Sociales.
- Diseño y aplicación de metodologías de medición de las acciones de RSE y sus efectos en la población objetivo.
- Asesoramiento a las empresas en la praxis de la RSE y su compatibilidad con la necesaria búsqueda de rentabilidad.

Pero a su vez no cabe duda de la significativa responsabilidad que tienen las ONG en la concientización, difusión e impulso de la RSE y la RSU. Por tanto se hace necesario definir una estrategia de alianzas estratégicas entre Empresas, Instituciones Académicas, ONG y Gobierno, a fin de instalar e impulsar el comportamiento socialmente responsable en la comunidad argentina.

En síntesis, la reforma curricular es sólo una de las aristas a considerar, pues debe ir acompañada de acciones concretas y articuladas, por parte de las instituciones que regulan el ejercicio profesional, al igual que de las organizaciones empresariales. La primera sin lo segundo, carece de sentido.

Pregunta N° 8:

¿Qué propuestas se pueden formular, a manera de aporte para una mejor conceptualización y el arraigo del concepto RSE y su aplicación en los distintos ámbitos?

En el siguiente Capítulo, "Recomendaciones", se exponen las propuestas que se han concebido como resultado de la elaboración de esta Tesis.

En cuanto a los Objetivos, General y Específicos, trazados para esta Tesis en el Capítulo V, pueden realizarse los siguientes comentarios:

Primeramente se definió el siguiente:

OBJETIVO GENERAL
<i>Establecer la existencia o ausencia de alguna relación entre lo informado por las empresas relevadas, respecto de sus acciones de Responsabilidad Social Empresaria, y lo que percibe la comunidad sobre las mismas.</i>
<i>Complementariamente, determinar acciones a seguir para reducir las brechas, que eventualmente puedan determinarse, entre lo informado por dichas empresas y lo percibido por la comunidad.</i>

En virtud de lo que expuesto con relación a los Objetivos Específicos, que seguidamente se reseñan, a lo que deben agregarse las recomendaciones formuladas en el siguiente Capítulo, se considera que el Objetivo General establecido para esta Tesis ha sido alcanzado.

A continuación se expone, en forma esquemática, de qué forma cada uno de los **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** fijados para este trabajo de investigación fue cumplido:

OBJETIVOS ESPECIFICOS		
Nº	ENUNCIADO	CUMPLIDO EN VIRTUD DE:
i	<i>Identificar los métodos más relevantes, actualmente utilizados, para la medición, evaluación y comunicación de acciones de RSE.</i>	• Marco Teórico (puntos 6 y 7) • Análisis de Situación (puntos 1 y 2) • Consultas a Referentes • Respuesta a la Pregunta Nº 1 • Respuesta a la Pregunta Nº 4 • Respuesta a la Pregunta Nº 5
ii	<i>Contrastar distintas definiciones en materia de RSE a fin de demostrar la dispersión existente en su conceptualización y su posterior puesta en práctica.</i>	• Marco Teórico (punto 2) • Consultas a Referentes • Respuesta a la Pregunta Nº 2 • Respuesta a la Pregunta Nº 4

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (continuación)		
Nº	ENUNCIADO	CUMPLIDO EN VIRTUD DE:
iii	<i>De igual modo recabar las opiniones que, sobre RSE y Responsabilidad Social Universitaria (RSU), puedan manifestar referentes de distintos sectores, con el fin de obtener una más acabada idea de la percepción que se tiene sobre dichas temáticas</i>	• Marco Teórico (puntos 2; 3 y 8) • Consultas a Referentes • Sondeos de Opinión ad hoc
iv	<i>Realizar un análisis sistemático y profundo de los métodos utilizados por las empresas analizadas en esta Tesis, para evaluar y comunicar sus acciones de Responsabilidad Social Empresaria, con el objeto de intentar establecer la existencia o ausencia de correspondencias entre lo informado en sus Balance Sociales y las percepciones de la sociedad sobre dichas empresas.</i>	• Estudio de Casos (Cap. VII, punto 6) • Respuesta a la Pregunta Nº 6 • Sondeos de Opinión ad hoc
v	<i>Evaluar el grado de conocimiento que la población tiene sobre la RSE, al igual que de las empresas que realizan acciones relacionadas con aquélla.</i>	• Sondeos de Opinión ad hoc • Respuesta a la Pregunta Nº 3 • Respuesta a la Pregunta Nº 6 • Consultas a Referentes
vi	<i>Identificar las incumbencias que puedan corresponder tanto al ámbito académico de la Universidad de Buenos Aires, como a sus graduados de carreras de grado y posgrados en Administración, respecto de este tema.</i>	• Marco Teórico (punto 8) • Consultas a Referentes • Respuesta a la Pregunta Nº 7 • Recomendaciones (Capítulo siguiente)
vii	<i>Elaborar una propuesta para el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el objeto de realizar el desarrollo de acciones curriculares y/o extracurriculares, destinadas a la difusión, sensibilización y la toma de conciencia de la necesidad de actuar de modo socialmente responsable.</i>	• Capítulo X "Recomendaciones".

En consecuencia todos los Objetivos Específicos, al igual que el Objetivo General, han sido alcanzados.

Adicionalmente, es menester recordar que en el Capítulo IV se formuló la siguiente:

HIPÓTESIS:

Debido a que existe una significativa dispersión conceptual en materia de definiciones y prácticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), muchas Empresas Transnacionales enmarcan, erróneamente, algunas de sus acciones dentro de este concepto.

Por otro lado se puede verificar una creciente exigencia de los miembros de la comunidad hacia el comportamiento de las empresas, producto del mayor conocimiento que se está teniendo en materia de RSE.

Todo esto provoca, a su vez, un desajuste entre lo comunicado por dichas empresas, la percepción que la sociedad tiene de las acciones de RSE que aquellas realizan y de la imagen corporativa asociada a ello.

Respecto de la Hipótesis arriba enunciada, se considera que la misma ha sido comprobada para la muestra de Empresas Transnacionales analizada en esta Tesis.

Se pudo arribar a dicha comprobación en virtud de todo lo hasta aquí expuesto. De ello vale remarcar lo siguiente:

- Es indudable la existencia de una significativa dispersión conceptual en lo relativo a la RSE. Circunstancia esta, que se ha visto reflejada tanto en lo tratado en el Marco Teórico, a partir de la contrastación de diversas definiciones y el tratamiento de conceptos teóricos, cuanto en las respuestas brindadas por los referentes consultados para esta Tesis y en los sondeos de opinión.
- La creciente exigencia de parte de la comunidad, las ONG y otras instituciones, hacia el comportamiento socialmente responsable de las Empresas Transnacionales, se ha podido verificar particularmente, aunque no exclusivamente, a partir del análisis de los dos sondeos de opinión realizados ad hoc. También es pertinente referirse, sobre este tema, a las opiniones de los referentes reseñadas en el punto 5.2 del Capítulo precedente.

- Por último, el desajuste mencionado en el párrafo final de la Hipótesis formulada para esta Tesis, también ha podido ser comprobado a partir de la contrastación de las opiniones de los referentes, los sondeos de opinión realizados ad hoc y los balances sociales de las Empresas Transnacionales relevadas.

Consideraciones finales:

Como fuera dicho en el punto 6.2. del Capítulo VII "Análisis de Situación", si bien el universo de Empresas Transnacionales que operan en Argentina y/o en otros países de América Latina es mucho más vasto que el analizado a los efectos de esta Tesis, se considera que las empresas relevadas están dentro de las más importantes y económicamente significativas de cada uno de los rubros a los cuales pertenecen.

Por otro lado, cabe agregar que no ha sido la intención de este trabajo la búsqueda de un patrón común a todas las Empresas Transnacionales. Por el contrario, procuró aproximarse a una metodología de análisis que pueda ser aplicada a distintos casos, independientemente del tamaño, rubro y/o procedencia de las empresas en cuestión.

Por consiguiente, queda pendiente para futuras investigaciones la determinación de patrones comunes por sectores de actividad, al igual que una mayor depuración de la metodología aquí descripta y aplicada.

Para finalizar este Capítulo de "Conclusiones", cabe resaltar que si bien se ha podido comprobar la Hipótesis enunciada en el Capítulo IV; se han respondido las preguntas formuladas en el Capítulo III y se han cumplido los objetivos trazados para esta Tesis en el Capítulo V, la dispersión sectorial y el tamaño de la muestra de empresas analizadas, al igual que los posibles sesgos producidos por la población encuestada, no permiten afirmar que los resultados obtenidos y las conclusiones a las que se ha arribado puedan generalizarse a todas las Empresas Transnacionales que operan en nuestro país.

Se considera, igualmente, que en lugar de constituir un demérito para el trabajo realizado, esto debería convertirse en el motivo o disparador de próximas investigaciones.

En el siguiente Capítulo se presentan las recomendaciones que fueron concebidas con el objeto de agregar valor al trabajo realizado para esta Tesis.

CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones del Capítulo precedente y a efectos de realizar un aporte más completo, se han concebido las recomendaciones que se exponen a continuación, agrupadas en tres secciones, a saber:

1- RECOMENDACIONES GENERALES:

La mayoría de las recomendaciones incluidas en la presente sección constituyen una simple enunciación de acciones a seguir.

Acciones, que si bien escapan al ámbito estrictamente académico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, igualmente guardan alguna relación con éste.

Por tal motivo, se retomarán algunas de ellas en el siguiente apartado de Recomendaciones Específicas.

En virtud de lo antedicho han sido considerados dos aspectos fundamentales:

a) Respecto de la dispersión en lo conceptual y la praxis de la RSE:

No caben dudas sobre la necesidad de procurar un más elevado grado de homogeneización acerca de los alcances y características, conceptuales y de praxis, de la RSE. Sin embargo, esta tarea no será tan sencilla como lo aparenta en los dichos.

Ahora bien, es de esperar que la puesta en vigencia de la ISO 26000 contribuya a dicha homogeneización. Pero también, a partir de esta norma se podrán desarrollar nuevos métodos de medición que proporcionen información más fidedigna y oportuna, la que a su vez contribuirá a una mejor toma de decisiones en materia de políticas y programas de RSE.

Para lograr una aún mayor homogeneidad, será menester generar más cantidad de espacios participativos, en los que las entidades académicas y empresarias, la sociedad y las ONG, puedan debatir seriamente sobre el tema.

También se considera importante la formalización de diversas alianzas estratégicas entre los actores arriba mencionados, para fortalecer el proceso de debate y los acuerdos que allí se alcancen.

Un tema no menor, a considerar adicionalmente, es el relativo al fomento y el arraigo del consumo responsable. Ello, en virtud de las externalidades positivas que pueden generarse para la sociedad en general, cuanto las relativas a la presión que ésta producirá sobre las empresas, en favor de un comportamiento más socialmente responsable.

b) En cuanto al rol de las Instituciones:

En virtud de lo tratado en el punto 1 del Capítulo VIII *Análisis de Situación*, para lograr una mayor adhesión a, y un más alto grado de cumplimiento de, los principios del Pacto Global, es imprescindible la elaboración de una nueva metodología de evaluación y verificación, en reemplazo de las actuales COPs.

El objetivo de esta acción será lograr incentivar tanto la adhesión de nuevas empresas, como el interés por realizar programas, acciones y prácticas, relativos al Pacto Global, y su adecuada comunicación.

En consecuencia, se debe procurar un mayor compromiso y cumplimiento por parte de las empresas signatarias, a partir de una acción conjunta entre las entidades de la sociedad civil, las académicas y las empresariales.

Al igual que lo expresado en el párrafo anterior, se deberá fomentar el arraigo del concepto, y la aplicación, de la Inversión Socialmente Responsable. Aquí, particularmente, será muy importante el rol de las entidades académicas y las empresariales, sin por ello excluir el que le cabe a las ONG.

Adicionalmente, no puede soslayarse el más que importante papel que toca a las distintas religiones profesadas en nuestro país. No caben dudas del altísimo nivel de capilaridad que éstas poseen, llegando a todos los sectores sociales, cualquiera sea su condición socio-económica o ubicación geográfica, sumado a lo cual debe considerarse la influencia que ejercen tanto en la población como en las diversas instituciones, o incluso el Gobierno Nacional. Esto constituye una excelente oportunidad que no puede ser desaprovechada.

Se considera conveniente, en consecuencia, la realización de acciones conjuntas y coordinadas, entre las distintas religiones, las entidades sociales y empresariales, el ámbito académico y el Gobierno en todos sus niveles (Nacional, Provincial y Municipal), con el objeto de sensibilizar sobre, además de fomentar la adopción y el arraigo de, los principios y prácticas de Responsabilidad Social.

Si bien en un principio será muy complejo lograr tal coordinación, una vez que esta estructura sea puesta en marcha se evitarán las multiplicaciones de esfuerzos, que hasta ahora vienen siendo realizados en forma aislada y descoordinada, a la vez que esta alianza estratégica será muy potente y producirá resultados mucho más efectivos.

2- RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS:

En este apartado se presentan acciones concretas para ser desarrolladas en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con particular énfasis en su nivel de Posgrado, con la finalidad de que esta Casa de Altos Estudios pueda afirmarse como referente a nivel nacional o regional y, a su vez, produzca un efecto contagio en otras instituciones académicas.

Primeramente se considera necesaria la realización de un profundo y detallado análisis de la situación en que la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) se encuentra, en materia de RSU, a nivel de las carreras de Grado y de las dictadas en su Escuela de Estudios de Posgrado.

El principal objetivo será determinar lo que François Vallaëys, en sus múltiples publicaciones, denomina el "*ethos oculto*", bajo la premisa de que ninguna enseñanza ni convivencia son éticamente neutrales.

Entonces, la búsqueda de coherencia moral entre el discurso (las declaraciones de principios) y la praxis, exige hacer un *diagnóstico integral del ethos* de la FCE.

Así, habrá que determinar la existencia, y el grado de importancia, de algunas realidades académicas que promueven el desarraigo de los valores relativos a la solidaridad, la ética y la promoción del Capital Social⁷⁹.

⁷⁹ INEAM (2006): Apuntes del Curso ¿Cómo enseñar ética, Capital Social y Desarrollo en la universidad? Módulo 2. El desafío de la responsabilidad social universitaria: ¿cómo diagnosticar y reformar el Ethos universitario?

Los ámbitos de análisis son múltiples. Por tanto, en virtud de lo expresado por los autores del Proyecto Universidad Construye País⁸⁰, es preciso enfocar las acciones en los siguientes cinco niveles:

- Docencia
- Investigación
- Extensión universitaria
- Actores
- Marco Institucional

A tales efectos será menester dar respuesta, al menos, a las siguientes preguntas:

1	¿Existe alguna extrapolación de los resultados de las investigaciones realizadas en la FCE hacia otras instancias, tales como: sociedad civil, ONG o gobierno?
2	¿Qué impacto, si hubiese alguno y fuese posible medirlo, tienen las investigaciones realizadas en la FCE?
3	¿Existen una política que guíe las investigaciones en términos de RSU (por caso: líneas de investigación, prioridades investigativas, asignación de recursos o designación de investigadores)?
4	¿Qué actividades se efectúan para la difusión de las investigaciones realizadas?
5	¿Los resultados de las investigaciones son integrados en los planes de formación de los alumnos?
6	¿Qué actividades se realizan en conjunto con otras organizaciones de la sociedad civil, empresariales y/u oficiales?
7	¿Qué valores promueve efectivamente la FCE, en tanto institución académica, en la educación de los estudiantes?
8	¿Qué comportamientos y actitudes incentiva la vida cotidiana en mi universidad?
10	¿Qué discriminaciones y jerarquizaciones operan silenciosamente las asignaturas y currículos de las carreras enseñadas en mi casa de estudios?

Responder a estas preguntas, a la vez de la realización de entrevistas y encuestas a alumnos, autoridades y actores externos, contribuirá a la elaboración de un diagnóstico sobre la situación actual de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, en materia de RSU.

⁸⁰ Proyecto Universidad Construye País (2001): "Estrategia para la expansión de la responsabilidad social en las universidades chilenas". Documento en pdf, inédito. Puede consultarse en el sitio web: <http://www.construyepais.cl/documentos/estrategiadeexpansion%20RSU.PDF>

En segundo lugar, aunque no necesariamente a posteriori de lo enunciado en los párrafos anteriores, se proponen diversas acciones, agrupadas en tres niveles dentro de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA).:

- Escuela de Estudios de Posgrado
- Carreras de Grado.
- Investigación.

En virtud de los objetivos propuestos para esta Tesis, la presentación de las propuestas de la presente sub-sección se hará con mayor detalle en lo atinente a la Escuela de Estudios de Posgrado, siendo menor el énfasis y la profundidad con que se tratarán las relacionadas con las carreras de Grado y el ámbito de la investigación.

1. Escuela de Estudios de Posgrado:

Los Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires, albergan espacios muy propicios para la innovación, la formación académico-práctica de excelencia y la investigación.

Dichos espacios se forman casi sin intencionalidad, en virtud de la diversidad socio-cultural y profesional de sus alumnos, convirtiendo en única e irrepetible a cada una de las cohortes que pasan por esta Casa de Estudios.

Por otro lado, la declaración de la Misión de la Escuela de Estudios de Posgrado establece⁸¹:

“como Institución de formación profesional, se concreta en formar profesionales altamente cualificados, plenamente operativos en el entorno empresarial, pedagógicamente activos en el plano docente y eficaces en el campo de la investigación, con una integridad de carácter que les permita, una adecuada relación en las organizaciones en las que operan, con un sentido ético y de responsabilidad social en el marco general que la universidad persigue”.

La Misión arriba enunciada se constituye simultáneamente en el marco de referencia para, y el elemento impulsor de, el dictado de contenidos relacionados a la temática central de esta Tesis en sus cursos y carreras de Posgrado.

⁸¹ Fuente: sitio web de la Escuela de Estudios de Posgrados. Facultad de Ciencias Económicas (UBA). <http://www.econ.uba.ar/posgrado/institucional.htm>. Fecha de consulta: 04-NOV-2009.

Por tanto, con el objeto de aprovechar las oportunidades que se presentan, como consecuencia de las circunstancias arriba mencionadas, se propone la inclusión de una nueva asignatura, denominada: ***"Seminario para el fortalecimiento del capital social y la ética para el desarrollo"***, cuyas características y alcances se establecen con mayor detalle en el Anexo VIII.

La asignatura aquí propuesta ha sido concebida para ser dictada, bajo la forma de Seminario, para todas las carreras de la Escuela de Estudios de Posgrado y tiene la intención de promover la formulación y puesta en marcha de nuevos proyectos sociales, mediante una activa participación del alumnado.

Adicionalmente, es preciso señalar que esta propuesta es presentada en consonancia con la postura de François Vallaes, quien recomienda el *"aprendizaje basado en proyectos sociales"*, aspecto que fuera mencionado en el punto 8 del Marco Teórico de esta Tesis.

Así, se procurará que al finalizar el curso los alumnos: a) hayan desarrollado capacidades y actitud emprendedoras, con orientación hacia las problemáticas sociales. b) se encuentren en condiciones de reconocer las necesidades específicas de una comunidad, y c) conozcan y sepan promover las diferentes dimensiones del Capital Social y la Ética para el Desarrollo, independientemente de que esto ocurra dentro o fuera de una organización.

Acompañando la implementación del Seminario arriba mencionado, se considera pertinente encarar la puesta en marcha de:

- **Ciclo de conferencias y talleres para todas las carreras de Posgrado:**

Su principal objetivo será la sensibilización y la transferencia de conocimientos relativos a la RSE, la ISR y el Capital Social.

En estos ámbitos académicos podrán participar representantes y especialistas de distintos sectores, al igual que será posible presentar casos específicos para su estudio y debate.

- **Voluntariado en Posgrados:**

Del mismo modo que existe un programa de voluntariado, motorizado por la Secretaría de Extensión Universitaria de la FCE, también debería existir uno para el ámbito de los Posgrados de esta Facultad.

A tales efectos, será conveniente establecer un sistema de acompañamiento, asesoramiento y asistencia a los grupos de estudiantes que deseen realizar este tipo de actividades voluntarias.

En este sentido, tanto la Secretaría de Extensión Universitaria, como algunas de las agrupaciones estudiantiles que actúan a nivel de las carreras de Grado, han desarrollado un modelo de Voluntariado que puede ser tomado como punto de partida para su posterior adaptación al nivel de Posgrados.

Tanto para los ciclos de Conferencias y Talleres, cuanto para el programa de Voluntariado, se considera imprescindible la formalización de alianzas estratégicas con instituciones, gobierno y entidades empresariales.

Esto, sin duda dará más fortaleza institucional a los proyectos a la vez que les permitirá tener mayor alcance y sostenibilidad.

- **Curso de Posgrado en RSE:**

Esta propuesta se ciñe al nivel de curso de Posgrado, habida cuenta de la facilidad, de un modo comparativo, que este nivel tiene con relación a un nivel de Maestría o Doctorado, para la inclusión de una nueva asignatura.

De todos modos se considera conveniente encarar el desarrollo de una orientación, específicamente relacionada con la RSE, dentro de la Maestría en Administración de la Universidad de Buenos Aires. Esta orientación abarcaría el segundo año de cursada, de idéntico modo a lo que sucede con las otras orientaciones existentes.

A título meramente ilustrativo, cabe mencionar que en España ya se han desarrollado Maestrías especializadas en, o con orientación a, la RSE. Las mismas son dictadas en forma presencial, semi presencial o virtual.

Otro ejemplo de un país europeo, que ha demostrado estar a la vanguardia en materia conceptual y práctica de la RSE, es Holanda. Allí se han efectuado importantes investigaciones a nivel de Gobierno, instituciones académicas, ONG y empresas, que vale la pena considerar como insumos para el diseño de un curso o una Maestría.

En consecuencia se dispone de modelos, probados a nivel internacional, que podrán constituirse en punto de partida para la elaboración del proyecto a implementar dentro de la Escuela de Estudios de Posgrado de la FCE.

2. Carreras de Grado de la FCE:

En este ámbito ya se están llevando a cabo acciones concretas, como por ejemplo:

- El dictado del Seminario de Integración y Aplicación para la Licenciatura en Administración con diversas orientaciones (Ética, Capital Social, Proyectos Sociales).
- La oferta de materias optativas relacionadas con la temática aquí estudiada.
- La inclusión de Trabajos Prácticos relacionados con la Responsabilidad Social, en algunas otras asignaturas.
- La participación, como auxiliares docentes, de los graduados de la primera edición del *Premio Amartya Sen*. Esto se está llevando a cabo principalmente en los cursos de Administración General, asignatura perteneciente al segundo tramo de la mayoría de las carreras de esta Facultad.

No obstante, dada la gran cantidad de alumnos que esta Casa de Estudios alberga, todavía la oferta de formación en materia de Responsabilidad Social, y otras temáticas conexas, es insuficiente.

Por tanto, se considera importante encarar la elaboración de un plan integral que contemple, al menos las siguientes acciones, que son presentadas de forma esquemática.

- Ampliación de la oferta de Seminarios de Integración y Aplicación con orientación a la Responsabilidad Social, para que los alumnos de todas las carreras dictadas en esta Facultad puedan acceder a este tipo de formación.
- Puesta en marcha de un nuevo Seminario de Integración y Aplicación, con orientación a la confección, el análisis y la auditoría de Balances Sociales.
- Desarrollo de actividades coordinadas para fomentar y desarrollar el Capital Social, a partir de trabajos prácticos realizados por los alumnos.
- Creación de un Seminario de Integración y Aplicación para todas las carreras de Grado, con orientación a la Inversión Socialmente Responsable.

Si bien es deseable que los programas de todas las asignaturas de la Facultad incluyan temas vinculados a la Responsabilidad Social, es preciso reconocer que esto supone una profunda reforma curricular, cosa que no es algo sencillo y lleva mucho tiempo, en especial para una institución de las características de la Universidad de Buenos Aires.

Por tal motivo las propuestas aquí presentadas tienen la finalidad de proporcionar una referencia inicial, desde la que se pueda comenzar a trabajar en esta temática hasta tanto dicha reforma curricular se produzca.

3. Investigación:

Complementando lo manifestado en los apartados precedentes, se presentan algunas acciones, relativas al ámbito de la investigación científico-académica, que podrán ser desarrolladas dentro del marco institucional de la FCE.

Las propuestas incluidas en este punto hacen foco en la necesidad de que las instituciones académicas, en este caso la Facultad de Ciencias Económicas (UBA), profundicen y amplíen drásticamente los campos de acción en materia de investigación, a fin de producir nuevos conocimientos, a la vez de determinar mejores formas de llevar a la praxis los ya existentes.

Con base en lo expresado en el párrafo anterior, se considera necesario encarar la puesta en marcha de un **Observatorio de RSE, RSU y Capital Social** bajo el ámbito institucional de la FCE.

Si bien se conoce la existencia de iniciativas similares, por caso: el Observatorio de RSU localizado en la Provincia de Córdoba, aún su actividad es escasa y, de igual modo, la importancia y trascendencia de sus observaciones.

Por otro lado, relacionado en alguna medida con la temática central de esta Tesis, vale volver a mencionar el trabajo del Observatorio de Empresas Transnacionales (punto 7 del *Análisis de Situación*).

No obstante constituya una meritoria iniciativa, a ese observatorio pueden achacársele limitaciones en el alcance de sus análisis, tanto en lo cualitativo, como en lo cuantitativo, puesto que son muy pocas las ETN monitoreadas, pero también es reducida la cantidad de variables utilizadas para su análisis.

Por todo lo dicho, se ha considerado pertinente la creación de un Observatorio dentro de la FCE, con los siguientes ejes de análisis e investigación, haciendo especial énfasis en los distintos sectores de la economía nacional:

- Responsabilidad Social Empresaria
- Responsabilidad Social Universitaria
- Inversión Socialmente Responsable
- Capital Social
- Índice de Reputación Corporativa

Además de realizar el monitoreo sectorial permanente para los ejes mencionados, también podrá complementar sus análisis mediante el seguimiento de la evolución de las empresas, a través de los cinco pasos para la RSE propuestos por Simon Zadek, tema que fuera tratado en el punto 3 del Marco Teórico.

Mediante esta conjunción de herramientas y conceptos se podrá determinar con mayor precisión el *"estado del arte"*, al igual que las tendencias, en materia de RSE.

Consecuentemente, la información que suministre este Observatorio servirá de insumo, entre otras cosas, para: **a)** la confección y/o reforma de planes de estudios; **b)** la planificación de Congresos, Seminarios y Talleres; **c)** el diseño de nuevos proyectos de investigación y **d)** la prestación de Asistencia Técnica, desde las áreas competentes de la Facultad, a diversos tipos de organizaciones.

Accesoriamente, se ha considerado pertinente desarrollar una metodología para la confección e implementación de un **Tablero de Comando de RSE y RSU**, aplicable a todo tipo de organización y sector de actividad.

A tales efectos, esta herramienta deberá contemplar las variables críticas y fundamentales que permitan evaluar a las organizaciones en su desempeño, evolución y tendencia, en materia de RSE y RSU.

Adicionalmente, la utilización de este Tablero de Comando podrá complementarse con el monitoreo de los "cinco pasos" de Zadek, antes mencionados.

3- Algunas cuestiones pendientes:

Sin pretender agotar el análisis sino, por el contrario, a los efectos de establecer un punto que se constituya simultáneamente en el cierre de del presente trabajo y en un elemento "disparador" de nuevas investigaciones, a continuación se enuncian sucintamente algunas de las cuestiones que quedan pendientes de análisis y/o resolución, a posteriori de esta Tesis.

- Dado que hay países que ya poseen cuerpos legales relativos a la RSE, por caso Holanda, se considera sumamente importante que los legisladores nacionales efectúen un profundo estudio de los antecedentes internacionales, para tomar de cada uno sus mejores instrumentos y así redactar la(s) ley(es) que sea(n) pertinentes. Ello, sin perjuicio de que esto puede ser motivo de próximas investigaciones de Tesis.
- En virtud de que actualmente no son muy utilizados, será preciso fomentar el uso del mapeo de Stakeholders y la gestión de impactos. Aquí también le cabe un papel fundamental a las entidades académicas, las que podrán desarrollar metodologías de análisis, capacitación y seguimiento, para facilitar e incentivar su utilización.
- La estimulación temprana ha probado ser una herramienta muy útil en el plano educativo. Por tanto, sería deseable utilizar esta metodología para desarrollar acciones tendientes a sensibilizar y capacitar, en materia de RSE, a los niños con foco en el nivel preescolar.
- De igual modo, se considera necesario el diseño y desarrollo de planes de sensibilización y capacitación, con énfasis en técnicas relacionadas con las de *Learning Organization*⁸², para generar una cultura del registro y la evaluación de las acciones realizadas por parte de las organizaciones, al igual que la producción de aprendizaje a partir de ello. Nuevamente, las entidades académicas tienen un importante rol que cumplir en este sentido.
- Procurar la articulación de acciones conjuntas entre las entidades educativas en todos los niveles. Tal como fuera expresado anteriormente, el armado de este tipo de redes contribuirá dramáticamente a una mejor administración y asignación de esfuerzos y recursos.

⁸² Learning Organization, en español: "Organización que Aprende", es una disciplina que permite, entre otras cosas, elaborar y poner práctica metodologías de registro de las acciones realizadas en una organización, al igual que su evaluación y reporte, con el fin de generar aprendizaje.

LIBROS, PAPERS y ARTÍCULOS

- **Algier, Guillermo Raúl** (1999). "Herramientas de Gestión. Cómo construir un Tablero de Comando". Aplicación Tributaria S.A. Buenos Aires, Argentina.
- **Amabile, Teresa et al.** (2000): "Creatividad e Innovación", Harvard Business Review. Ediciones Deusto. Bilbao. España.
- **Argyris, C. – Schon, D.** (1978): "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective". Adyson Wesley Reading. Massachussets, USA.
- **Argumedo, Manuel et al.** (1999): "El curriculum en la Educación Superior: Teorías, Modelos y Alternativas". Apuntes del Programa de Formación Docente Continua. Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Buenos Aires, Argentina.
- **Barker, Joel Arthur** (2004): "Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro". Ed. Mc Graw-Hill. Bogotá. Colombia.
- **Bonder, Gloria** (2003): "Mujeres y voluntariado. Facetas de una relación histórica".. FLACSO. Inédito. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo.
- **Borello, Antonio** (2004): "El Plan de Negocios. De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo". Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- **Bowen, H. R.** (1953). "Social Responsibilities of Businessmen", Harper & Row. New York, USA. Citado por Marcelo Paladino (op. cit.).
- **Carroll, Archie B.** (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, July-August 1991. USA.
- **Cohen, Joel E. y Bloom, David E.** (2005): "Cultivemos la mente". Revista Finanzas y Desarrollo. Fondo Monetario Internacional. Washington. USA.
- **Comisión de Comunidades Europeas** (2001): "Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". Bruselas, Bélgica.
- **Davis, K.** (1960). "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?". California Management Review, primavera de 1960, nº 2, pp. 70-80. California, USA.
- **Diez de Castro, J. et al** (2002). "Administración de Empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento". Ed. Pirámide. Madrid, España.
- **Dolan, R.** (1997): "Note on Marketing Strategy". Harvard Business Publishing. Boston. USA.

- **Dopico Parada, Ana; Rodríguez Daponte, Rocío y Pérez Perira, Santos** (2007). "APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA". En "LOS LÍMITES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA. Responsabilidad Social de la Empresa, Universidad y Desarrollo". Tomo II. Pág.1.180. Bernardo Kliksberg y Carmelo Mercado (Editores). Aedem Ediciones. Oleiros, España.
- **Drucker, Peter F.** (1995): "La Innovación y El Empresario Innovador. La práctica y los principios". Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.
- **Drumwright, M. E. & Kosnik, T. J.** (1992): "Marketing Strategy Formulation". Harvard Business Publishing. Boston. USA.
- **Elkington, John** (1998). "Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st. Century Business". The Conscientious Commerce Series. New Society Publishers. Gabriola Island, Canadá.
- **Equipo Empresa y Sociedad de IDEA** (2003): "Responsabilidad Social Empresaria. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del "ciudadano empresa". Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina", Buenos Aires, Argentina (abril de 2003).
- **Esbry, Gabriel** (2004). "La RSE desde la mirada del periodismo". En APORTES ARGENTINOS a la ética y la responsabilidad social empresaria. Apuntes para un curso. Gustavo Morello (Ed.). Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- **Etkin, Jorge** (1993). "LA DOBLE MORAL DE LAS ORGANIZACIONES. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada" (p. 61). Mc Graw Hill, Madrid, España.
- **Etkin, Jorge** (2005). "GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado". Granica. Buenos Aires, Argentina.
- **Etkin, Jorge** (2007). "Capital Social y Valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa". Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- **Etkin, Jorge – Schvarstein, Leonardo** (1994). "Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio". 2a. reimpresión. Paidós Grupos e Instituciones. Buenos Aires, Argentina.
- **García Fronti, Inés** (2006). "Responsabilidad social empresaria. Informes contables sobre su cumplimiento". EDICON. Buenos Aires, Argentina.
- **Global Reporting Initiative** (2006). "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad". Versión 3.0. Amsterdam. Holanda.

- **Gómez Campo, Víctor Manuel y Tenti Fanfani, Emilio** (1989): "Universidad y Profesiones: crisis y alternativas". Edit. Miño y Dávila. Buenos Aires, Argentina.
- **Grynspan, Rebeca**: "La desigualdad en las oportunidades en América Latina", México, 2003. Inédito, <http://www.iadb.org/Etica/SP4321/DocHit.cfm?DocIndex=314>
- **Hopenhayn, Martín** (2003): "Juventud y acción Voluntaria. Una ecuación con sentido". Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. www.iadb.org/etica
- **Hupperts, Pierre** (2005). "Responsabilidad Social Empresaria. Comunicación y Cooperación en el Área de la RSE". Valetta Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
- **Kantis, Hugo**. Editor, con la colaboración de Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (2004): "Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional". Estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Kliksberg, Bernardo** (2004): "más ética más desarrollo". Ed. Temas. Buenos Aires, Argentina.
- **Kliksberg, Bernardo** (2004): "Por qué es la clave la cultura para el desarrollo?". Reforma y Democracia. Revista del CLAD N°. 29.
- **Kliksberg, Bernardo** (2009): "Corrupción. Más allá de los mitos". En Tribuna del Diario El País, 08 de marzo de 2009. Madrid, España.
- **Kliksberg, Bernardo** (2009): "Por qué se enojó el presidente". En Noticias de Opinión del Diario La Nación, 10 de marzo de 2009. Buenos Aires, Argentina.
- **Kofman, Fredy** (2001). "METAMANAGEMENT. La nueva conciencia de los negocios" Tomos I, II y III. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- **Lencina, Virginia** (2007): "Análisis de las Comunicaciones sobre Progreso de las empresas firmantes del Pacto Global en la Argentina". Organizaciones miembros de la Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil para la Responsabilidad Social Empresaria. Coord. Buenos Aires, Argentina.
- **Morello, Gustavo s.j.** (2004): "¿De qué hablamos cuando hablamos de RSE?", En APORTES ARGENTINOS a la ética y la responsabilidad social empresaria. Apuntes para un curso. Gustavo Morello (Ed.). Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- **Morin, Edgar** (2001): "Introducción al PENSAMIENTO COMPLEJO". 4ta. reimpresión en español. Gedisa. Barcelona. España.
- **Naciones Unidas** (2008): "OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO. Informe 2008". New York, USA.

- **Paladino, Marcelo** (2004), "La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva". Ed. Ariel Sociedad Económica. Buenos Aires, Argentina.
- **Porter, Michael E. y Kramer, Mark R.** (2007). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", en *Redefining Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review OnPoint Collection. Harvard Business School Publishing Corp. Boston, USA.
- **Prado Freire, Camilo** (2006). En "LOS LÍMITES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA. Responsabilidad Social de la Empresa, Universidad y Desarrollo". Bernardo Kliksberg y Carmelo Mercado (Editores). Galicia, España.
- **Putnam, Robert** (1993). "Making Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press. Princeton, New Jersey
- **Roitstein, Florencia** (2008). "Nuevos Desafíos. Managing responsibilities". En apuntes del Posgrado Interdisciplinario de Negociación y Cambio. Escuela de Agronegocios (UBA).
- **Rojas, Marcos Luis** (2001): "El voluntariado es bueno para la salud". Diario El país. 12 de mayo de 2001. Madrid. España.
- **Rue, Leslie y Byars, Lloyd** (2006). "ADMINISTRACIÓN. Teoría y aplicaciones". Alfaomega Grupo Editor. México DF. México. Edición revisada y actualizada.
- **Sacristán, Gimeno J.** (1998): "El currículm. Una reflexión sobre la práctica". Ed. Morata. Madrid. España.
- **Scarano, Eduardo R.** (2004). "Manual de Redacción de Escritos de Investigación". Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina.
- **Schavarstein, Leonardo** (2003): "LA INTELIGENCIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social". Paidós Temas Sociales. Buenos Aires, Argentina.
- **Sen, Amartya** (2001): "Exclusión e inclusión". Texto de un trabajo presentado el 12 de Noviembre de 2001, en la conferencia inaugural sobre el tema "Incluir a los Excluidos," preparada por "South Asians for Human Rights", presidida conjuntamente por Asma Jahangir (Pakistan) e I.K. Gujral (India). Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. www.iadb.org/etica
- **Sen, Amartya** (2003): "Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI". Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. www.iadb.org/etica
- **Stephen P. Robins y Mary Coulter** (2000): "Administración". Sexta edición. Prentice Hall. Naucalpan de Juárez. México.

- **Stiglitz, Joseph** (1998): "Más instrumentos y metas más amplias. Hacia el consenso post Washington". Desarrollo Económico, Vol. 38, N° 151.
- **Sturzenegger, Adolfo, et al.** (2003): "Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Foro Ecuménico Social. Buenos Aires, Argentina.
- **Timmons, Jeffrey A.** (1999): "New Venture Creation". 5th Edition, Irwin / McGraw-Hill. New York. USA.
- **Tondi, Gustavo J.** (1998): "La Incubación de Empresas. Un medio alternativo de generación de empleos". Editorial ERREPAR – Doctrina Societaria N° 126, Mayo de 1998. Buenos Aires, Argentina.
- **Ugalde, Luis** (2003): "La Red de Universidades AUSJAL y la Globalización". Caracas Venezuela. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo.
- **Vallaes, François** (2005): "¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?". Artículo publicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- **Vallaes, François** (2006): "Responsabilidades de los diferentes actores internos en torno a la Responsabilidad Social Unviersitaria". Pontificia Universidad Católica. Lima, Perú.
- **Vesper, Karl** (1998): "New Venture Experience". Revised Edition, Vector Books. Seattle. USA.
- **Whitney MacMillan** (2006): "The power of Social Capital". Harvard Management Update. Boston, USA
- **Zadek, Simon** (2005): "The Five Steps of Corporate Responsibility". Harvard Business School Working Knowledge. Boston, USA.
- **Zicari, Adrián** (2007): "Responsabilidad social empresaria. Una visión financiera". EDICON. Buenos Aires, Argentina.

PÁGINAS WEB

- **Accountability Institute:** www.accountability.org.uk
- **Banco Bilbao Viscaya S.A.:** <http://www.bbva.com/>.
- **Boletín de Universia-Knowledge@Wharton:**
<http://www.wharton.universia.net>.
- **Bolsa de Comercio de Buenos Aires:** <http://www.bcba.sba.com.ar/>
- **Castillo Holley, Alicia:** "Plan de Empresas". Puede consultarse en:
www.circulo.cl/Ventureslatinas/plan_de_empresas_r01.rtf
- **Caux Round Table:** <http://www.cauxroundtable.org/documents>
- **CEDOM:**
<http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley2594.html>
- **Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD):** <http://www.clad.org.ve/>
- **Centro Mexicano para la Filantropía - CEMEFI:**
www.cemefi.or/spanish/view/632/19
- **Coallition Environmentally Responsible Economies – CERES:**
<http://www.ceres.org>.
- **COMUNICARSE:** <http://www.comunicarseweb.com.ar>
- **Corporate Social Responsibility Asociation (CROA):**
<http://www.croassociation.org/>.
- **CSRwire – The Corporate Social Responsibility Newswire:**
www.crswire.com.
- **Eldis Corporate Responsibility Reporter (at Institute of Development Studies, Sussex, UK):** <http://www.eldis.org/>.
- **Escuela de Estudios de Posgrado. Facultad de Ciencias Económicas (UBA):** <http://www.econ.uba.ar/posgrado/institucional.htm>
- **Facultad de Ciencias Económicas (UBA):** www.econ.uba.ar
- **Foro Ecuménico Social:** <http://www.foroecumenico.com.ar>.
- **Foro de Reputación Corporativa (fRC):**
<http://www.reputacioncorporativa.org>
- **GRI:** www.globalreporting.org.
- **Grupo MAPFRE:** <http://www.mapfre.com>.

- **Grupo SANTANDER:** <http://www.gruposantander.es/>.
- **Grupo TELEFÓNICA:** <http://www.telefonica.com>.
- **Grynspar, Rebeca:** "La desigualdad en las oportunidades en América Latina". México. Inédito,
<http://www.iadb.org/Etica/SP4321/DocHit.cfm?DocIndex=314>
- **Gas Natural SDG, S.A.:** <http://www.gasnatural.com/>.
- **Harvard Business School Publishing:** www.hbsp.harvard.edu.
- **Hewlett Packard:** <http://www.hp.com>.
- **Hugo Kantis, editor, con la colaboración de Pablo Angelelli y Virginia Moori Koenig:** Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo – Fundes Internacional. Puede consultarse en:
http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/Desarrollo_Emprendedor%5B1%5D.pdf
- **IDRC:** http://www.idrc.ca/es/ev-27971-201-1-DO_TOPIC.html
- **IMPADÉ (Reportes):** www.impade.org.ar/oet-reportes.html.
- **Portal Educativo de las Américas (OEA-INEAM):**
<http://www.educoas.org/Portal/default.aspx?culture=es>
- **INFOLEG:** <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet>
- **Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo (BID):**
<http://www.iadb.org/etica>
- **Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE):**
www.iarse.org.ar
- **IRAM:** www.iram.org.ar
- **Microsoft Corp.:** <http://www.microsoft.com>.
- **Objetivos del Milenio (ONU):**
<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>
- **Observatorio de las Empresas Transnacionales (OET):**
www.impade.org.ar/oet-reportes.html
- **OECD:** <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>.
- **Pacto Global:**
http://www.pactoglobal.org.ar/userfiles/file/Memoria_Pacto_Global_2007.pdf

- **Ramírez Cruz, Zulma Donelly:** "Empresas Transnacionales e Integración en América Latina y El Caribe. La Grannacional. Una Alternativa Necesaria y Viable". Edición electrónica gratuita. Puede consultarse en: www.eumed.net/libros/2008b/401/
- **Repsol-YPF:** <http://www.repsolypf.com/>.
- **ServeyMonkey.com:** <http://www.surveymonkey.com/>
- **Social Investment:** <http://www.socialinvestment.ca/>
- **Subsecretaría de la Pequeña Empresa y Desarrollo Regional:** www.sepyme.gov.ar.
- **UNIETHOS:** www.uniethos.org.br.
- **Universidad Construye País (Chile):** <http://www.construyepais.cl/>
- **Vallaes, François. Blog de Ética y RSU:**
<http://blog.pucp.edu.pe/index.php?blogid=353>
- **Vallaes, Francois con la colaboración de Luis Carrizo:** "Marco Teórico de Responsabilidad Social Universitaria". Puede consultarse en: www.iadb.org/etica/eventos/red2-bases.pdf
Véase: <http://www.foroecumenico.com.ar/premiolatBASES.htm>

CAPÍTULO XII:

ANEXOS

ANEXO I

Plantilla de evaluación de Balances Sociales según la metodología desarrollada por Adolfo Sturzenegger.

Fuente: Diseño del CENARSECS, adaptada por Gustavo J. Tondi.

1. Dimensión Jurídico-Institucional	Observación	Páginas
Ofrece recursos de la empresa para colaborar con proyectos gubernamentales		
Da respuesta efectiva y comprometida a pedido de organizaciones comunitarias locales		
Apoya la realización de estudios de reorganización institucional		
Brinda información completa a organismos regulatorios estatales		
Ejerce acciones de soborno o presión incorrecta sobre funcionarios públicos		
Transparenta, si los realiza, los apoyos financieros a organizaciones políticas-partidarias		
Realiza aportes para mejorar el desempeño de funciones públicos, mediante alianzas con organizaciones estatales		
Participa en actividades con las comunidades académica y científica		
Se le han verificado incumplimientos de la legislación vigente.		

2. Dimensión Económica	Observación	Páginas
Realiza acciones relacionadas con la defensa de la competencia y la no utilización de prácticas monopólicas		
Existe transparencia en la información económica-financiera que aporta la empresa		
La empresa comercializa con proveedores que evaden impuestos		
Adopta políticas en términos de administrar adecuadamente las externalidades económicas asociadas a la actividad empresarial, que impactan, negativa o positivamente, sobre la sociedad, pero en particular sobre la comunidad local		
Leva adelante prácticas moderadoras de la inestabilidad laboral que padecen sectores con alta volatilidad en su demanda, como turismo estacional y otros		
Aplica los principios de Gobierno Corporativo		
Hace conocimiento público de sus acciones de Gobierno Corporativo		
Efectúa "Governance corporativo" en términos de resguardar los intereses de los accionistas minoritarios de prácticas desleales perpetradas por la dirección de la empresa y/o accionistas dominantes		
Los directivos de la empresa están involucrados en el desarrollo de principios éticos y acciones de RSE		
Se observan prácticas por parte de unidades domésticas integrantes de empresas multinacionales de plena lealtad normativa con la legislación nacional e internacional, especialmente en relación a sus obligaciones tributarias		
Tienen contacto permanente con sus grupos de interés o Stakeholders, sobre la marcha de sus procesos, productos o servicios		
Se tiene en cuenta en el proceso de toma de decisiones sobre las acciones futuras de la empresa a las expectativas o demandas de los grupos de interés		
Contempla a la hora de seleccionar proveedores y distribuidores si éstos respetan los criterios de la RSE		
Promueve la práctica de la RSE en sus proveedores y distribuidores		
Elaboran balances sociales detallando sus acciones de RSE		
Realiza reportes de sustentabilidad que detalla aspectos de RSE		
Tiene en cuenta para la definición de la misión y estrategia de la empresa los aspectos de la RSE		

3. Dimensión Ambiental	Observación	Páginas
Aspecto externo		
Existe un compromiso con el cuidado del medio ambiente en los sectores directivos de la empresa		
Realiza acciones de estudio, monitoreo, programación y selección de tecnologías acerca del impacto ambiental negativo que se deriva de las actividades de la empresa y de las formas para reducirlo		
Apoya proyectos y programas orientados a generar compensación ambiental por los daños ecológicos que pueda originar la actividad de la empresa		
Participa en actividades conjuntas con el gobierno u otras organizaciones de la comunidad civil donde se discuta la situación ambiental		
Tiene la certificación ISO 14001 u otras normativas		
Aspecto interno		
Tiene programas tendientes a reducir el consumo de energía, agua, combustibles y materias primas o productos no renovables, contaminantes o tóxicos		
Tiene un programa para el trato adecuado de sus residuos o desechos tóxicos		
Controla constantemente las consecuencias ambientales del consumo de residuos naturales y la producción de residuos y desechos		
Tiene en cuenta la selección de sus proveedores y si éstos cumplen con los aspectos ambientales descriptos		
Implementa programas de recolección de residuos y reciclaje de los mismos		
Acciones de Educación Ambiental		
Brinda capacitación a su personal sobre temas ambientales		
Estimula a sus empleados a cuidar el medio ambiente, ahorrar agua y energía y reciclar papel		
Se involucra en proyectos de educación ambiental dirigidos a la comunidad		

4. Dimensión Social (1 de 5)	Observación	Páginas
Desarrollo laboral		
Diversidad, oportunidad y no discriminación		
Apoya la existencia de una significativa diversidad por género, edad, estrato social o capacidades, entre otras cosas, de su planta laboral		
Acepta relaciones laborales con grados de flexibilidad suficiente como para adaptarse a situaciones de edad, género o discapacidad de sus trabajadores		
Ofrece oportunidad de empleo a desempleados estructurales (tales como mayores de 50 años, ex convictos presidarios, desempleados por largo tiempo)		
Ofrece oportunidades de trabajo a jóvenes y personas con discapacidad física y/o mental		
Da un trato equitativo e igualitarios a hombres y mujeres en lo que respecta a posibilidades de contratación, remuneración y beneficios sociales		
Relaciones empleados-dirección		
Posee políticas dirigidas a desarrollar las relaciones de dialogo e información con los representantes de los trabajadores		
Existen políticas dirigidas a desarrollar las relaciones de dialogo e información con los representantes de los trabajadores		
Se llevan adelante acciones relacionadas con la existencia de transparencia informativa económica y financiera sobre la empresa, en especial sobre las políticas y estructura de remuneraciones dentro de la misma, y orientadas a obtener una mayor grado de equidad vertical y horizontal en esa estructura		
Se tomen en cuenta los reclamos y expectativas de los empleados para la toma de decisiones gerenciales		
Posee acuerdos generales o convenios colectivos de trabajo con los sindicatos y representantes de los trabajadores		
Le otorgan importancia los intereses y expectativas de sus empleados, dándole mayor flexibilidad al cumplimiento de la obligación laboral, para que sus empleados puedan atender necesidades privadas, personales, familiares o sociales		
Se incluyen a las familias de los empleados en su plan de cobertura de salud y educación		
Realiza actividades recreativas en las que participan los empleados y sus familias		

4. Dimensión Social (2 de 5)	Observación	Páginas
Remuneraciones		
Tiene una política de remuneraciones competitivas, a la altura de los estándares del mercado laboral		
Se contempla una remuneración de acuerdo al rendimiento del empleado		
La política remunerativa contempla un plan de aumentos graduales de sueldo, basado en antigüedad laboral		
Existen programas de participación del empleado en los beneficios de la empresa		
Salud, seguridad y beneficios sociales		
Las instalaciones de la empresa aseguran al empleado las condiciones mínimas de trabajo, seguridad y salud		
Existen programas de control integral de la salud del empleado		
Posee programas de prevención de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales		
Tiene control, información y capacitación sobre las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo		
Existen planes o beneficios complementarios de las coberturas regulares de los riesgos de salud		
Existen comedores, instalaciones deportivas y/o de esparcimiento, que pueden ser utilizadas por los empleados		
Programas de prevención y tratamiento de adicciones peligrosas		
Entrenamiento y educación		
Se realizan actividades permanentes de desarrollo y capacitación para el perfeccionamiento continuo de los empleados		
Posee programas de becas para los trabajadores		
Posee programas de educación básica. Media y erradicación de analfabetismo		
Tiene indicadores que muestran la relación existente entre horas de capacitaciones y horas totales trabajadas, y de empleado por categorías de trabajadores		
Realiza actividades de formación para facilitar el reciclaje profesional de empleado ante cambios tecnológicos y reestructuraciones, y/o para disminuir riesgos de exclusión de los mercados de trabajo		
Considera las potenciales de cada trabajador en la determinación de la tarea a desarrollar		
Tiene un programa de rotación de personal en distintas áreas y puestos, para una completa capacitación y un mejor conocimiento de las actividades		
Posee un plan de carrera para empleados, que tenga en cuenta potencialidades y esfuerzos de éstos y beneficios logrados para la empresa		

4. Dimensión Social (3 de 5)	Observación	Páginas
Jubilación y despido		
Denotan preocupación por la situación de bajas laborales, sean originadas por despidos o jubilación		
Sostiene programas previsionales complementarios a los propios del trabajador		
Posibilita el dialogo y análisis con los representantes se los trabajadores sobre líneas de acción alternativas a situaciones de despido		
Existen programas de despidos voluntarios		
Cumple razonablemente con las indemnizaciones estipuladas por la ley		
Derechos humanos		
Promueve el respeto y la educación de tratados y estándares internacionales, como la Declaración universal de derechos humanos, las Convenciones fundamentales de derechos humanos, entre otros		
Mantiene esta postura al momento de relacionarse con sus proveedores, distribuidores y clientes		
Ética y transparencia		
Responsabilidad del producto		
Busca la mejor satisfacción de los clientes y toma en cuenta sus sugerencias y requerimientos para el desarrollo de productos y prestación de servicios		
Cuenta con políticas dirigidas a investigar, informar, etiquetar y monitorear la calidad de los productos y servicios vendidos, en especial en cuanto a eventuales impactos nocivos sobre la salud o seguridad de los clientes		
Promociona valores éticos y/o sociales en las campañas publicitarias		
Rechaza el marketing no leal con la competencia, irrespetuoso de la privacidad de los consumidores o moralmente abusivo		
Monitorea las conductas y acciones de distribuidores con relación a un marketing responsable y leal		
Coimas y corrupción		
Promueve acciones y conductas orientadas a impedir comportamientos que no se adapten ni respeten, especialmente en sus relaciones con interlocutores públicos, normas elementales de decencia moral, civismo, lealtad y transparencia		
Fomentan y provocan extender esta postura entre sus proveedores, contratistas, distribuidores y clientes		
Promueve la denuncia de funcionarios, empresas, sindicatos u otros interlocutores, que intentan o concretan acciones de coimas y corrupción		
Realiza campañas al interior de la empresa de concientización de ciudadanía responsable		

4. Dimensión Social (4 de 5)	Observación	Páginas
Código de Conducta ética		
Existen normas concretas y explícitas y/o códigos de conducta ética definidos por la empresa		
Promueve entre sus interlocutores o grupos de interés estas normas		
La empresa orienta su accionar teniendo en cuenta este código al momento de relacionarse con proveedores, distribuidores. Contratistas y clientes		
Se asegura que el personal de venta respete las normas éticas y no utilice técnica engañosas de venta		
Facilita información personal de clientes a bancos de datos u otras entidades sin su previo consentimiento		
Inversión Social		
Gestión de impacto comunitario		
Contrata estudios que analicen los impactos de la empresa sobre la comunidad local		
Informa y actúa preventivamente sobre posibles impactos que sus actividades y las reestructuraciones de la empresa pueda tener sobre la comunidad		
Atiende reclamos de impactos comunitarios, de interlocutores locales, públicos y privados, y promueve reuniones y análisis con los mismos para encontrar soluciones alternativas		
Actúa proactivamente con proyectos tendientes a elevar el nivel de vida de la comunidad local		
Se esfuerza por contribuir con acciones que mejoren la infraestructura local y terrenos y espacios que no son propiedad de la empresa		
Posee políticas de empleo que den prioridad de contrataciones a los miembros de la comunidad local en la que actúan		
Sus directivos y empleados que no forman parte de la comunidad local respetan las tradiciones y cultura local		
Voluntariado empleado		
Apoya institucionalmente, ya sea con recursos o con horas de trabajo regular, programas de voluntariado para sus empleados		
Comparte con todos sus empleados los proyectos que desarrolla y con lo que colabora		
Reconoce y felicita a sus empleados que desarrollan actividades de voluntariado		
Estimula la participación de sus empleados en programas comunitarios que la empresa apoya y desarrolla		
Existen en los distintos sectores de la empresa, gente involucrada en trabajo voluntario		
Estimula a proveedores, clientes u otros miembros de su grupo de interés a realizar trabajo voluntario organizado		

4. Dimensión Social (5 de 5)	Observación	Páginas
Marketing relacionado a una causa		
<i>Promueve valores éticos por medio de su estrategia comunicacional y de marketing</i>		
<i>Posee políticas activas en contra de campañas publicitarias que discriminen, abusen o pongan en riesgo o circunstancias de incidencias a niños, mujeres o minorías étnicas</i>		
<i>Advierte a los consumidores sobre la forma de uso correcta de sus productos y servicios y de los posibles daños que pueden causar</i>		
<i>Patrocina o realiza campañas de comunicación exclusivamente relacionadas con aspectos de interés publico</i>		
<i>Realiza publicidades de venta de determinados productos o servicios en la que asegura que una parte del dinero obtenido por la venta de los mismos se destina a programas del tipo social o ambiental</i>		
Acciones conjuntas con ONG		
<i>Brinda apoyo a ONG locales, nacionales o internacionales, mediante, (recursos monetarios, apoyo de voluntariado, haciendo conocer acciones llevadas a cabo por ellas).</i>		
<i>Conoce las acciones y logros de las ONG a las que brinda apoyo y monitorea la eficacia con que emplea el mismo en función de los objetivos que lo justifican</i>		
<i>Invierte en proyectos de organizaciones no gubernamentales que tengan como objetivo soluciones problemas de índole social</i>		
<i>Considera cuáles con son las necesidades imperantes de la comunidad en la determinación de a que proyecto apoyar</i>		
Apoyos proactivos a programas sociales		
<i>Apoya la empresa a distintos programas sociales, pobreza, indigencia, analfabetismo, salud, adicciones, niñez, niños de la calle, educación, seguridad vecinal, entre otras</i>		
<i>Apoya programas públicos privados de becas de estudio</i>		
<i>Financia estudios sobre programas y políticas sociales</i>		
<i>Apoya programas educativos contra adicciones</i>		
<i>Promueve con otras empresas el apoyo a programas sociales</i>		
Mecenazgo y Filantropía		
<i>Realiza donaciones en dinero o especies, a diferentes organizaciones (fomento del desarrollo del arte y el deporte)</i>		
<i>Realiza donaciones en dinero o especies, a diferentes organizaciones, con el fin de fomentar el desarrollo de objetivos de bien común</i>		
<i>Estas actividades forman parte de un programa estructurado</i>		
<i>Las donaciones implican un involucramiento activo por parte de la empresa, en cumplimiento de los objetivos que injustifican tales donaciones</i>		

ANEXO II



ISO TMB WG SR STTF NT-44

ISO/TMB/WG RS

2008-09-05

Responsabilidad Social

Gestionado por

Kristina Sandberg

Resoluciones de la 6ª reunión del ISO/TMB/WG RS, Santiago, Chile

2008- 09-01 al 05

Nota: Las resoluciones reflejan decisiones tomadas que afectan el trabajo futuro del WG o sus decisiones principales. El resto de las decisiones se reflejarán en el acta.

Resolución 1

ISO/TMB/WG RS acuerda adoptar la forma propuesta de avanzar en Temas Clave del WG de Santiago tal y como se presentan en el ISO/TMB/WG RS N152 Rev1, como base para el desarrollo del próximo borrador de la ISO 26000.

Resolución 2

ISO/TMB/WG RS acuerda adoptar la forma propuesta para avanzar en los Asuntos Clave de los Capítulos de Santiago tal y como se presentaron en el plenario como base para el próximo borrador de ISO 26000.

Resolución 3

ISO/TMB/WG RS acuerda que el WD4.2 de ISO 26000 se revise de acuerdo a las resoluciones 1 y 2 y se distribuya como CD para votos y comentarios.

Resolución 4

ISO/TMB/WG RS suspende todas las actividades de los Grupos de Tareas TG4, TG5 y TG6.

Resolución 5

ISO/TMB/WG RS confirma la continuidad de la Fuerza Operativa de Redacción Integrada (IDTF) con la modificación de los siguientes términos de referencia:

- analizar el texto completo de los borradores de ISO 26000
- analizar y corregir los borradores de la ISO 26000 de una forma integrada basada en los comentarios recibidos

El IDTF deberá seguir la guía establecida en el documento revisado ISO/TMB/WG RS N 130 Rev1.

Resolución 6

ISO/TMB/WG RS confirma la composición del IDTF como se describe a continuación:

Miembros:

- Coordinadores y Co-Coordinadores de los grupos de trabajo 4, 5 y 6
- 2 expertos de cada categoría de partes interesadas, uno de países desarrollados y uno de países en desarrollo (en la medida de lo posible), propuestos por los grupos de partes interesadas. Igualmente deberán proponerse dos miembros alternativos, teniendo en cuenta a los países en desarrollo.
- 1 representante del Comité Editorial
- 1 experto de la OIT (de acuerdo al MdE)
- 1 experto del Pacto Global Naciones Unidas (de acuerdo al MdE)
- 1 representante de la Secretaría Central de ISO
- 2 secretarios, nombrados por la Presidencia del WG RS

El IDTF deberá seleccionar un Coordinador de entre sus miembros

El IDTF deberá, en la medida de lo posible, mantener un equilibrio en cuanto a:

- representación de los países en desarrollo/desarrollados
- género y

- participación previa en los Grupos de Tareas establecidos en los trabajos de la norma

Observadores:

- 1 experto por cada Fuerza Operativa de Idioma

Resolución 7

ISO/TMB/WG RS solicita a todos los grupos representados en la Fuerza Operativa de Redacción Integrada (IDTF) que seleccionen o confirmen su representante en el IDTF

Resolución 8

ISO/TMB/WG RS acuerda que el Coordinador y los Secretarios de la Fuerza Operativa de Redacción Integrada (IDTF) participen en el Comité de Edición (EC).

Resolución 9

ISO/TMB/WG RS acuerda que la Resolución 2 de la 5ª reunión plenaria del WG RS en Viena (Véase el documento ISO/TMB/WG RS N132) relacionada con el IDTF sea sustituida por las resoluciones 5, 6 y 7 de la 6ª reunión plenaria del WG en Santiago

Resolución 10

ISO/TMB/WG RS aprueba los informes presentados y comentados por los Coordinadores de los TG1, TG2 y TG3 en el cierre de la reunión plenaria de Santiago.

Resolución 11

El ISO/TMB/WG RS reconoce el importante papel que los Organismos Nacionales de Normalización (ONN) y los Comités Espejo van a seguir jugando a la hora de crear conciencia en el proceso de desarrollo de la ISO 26000. El ISO/TMB/WG RS anima a los ONNs a incrementar los esfuerzos nacionales por involucrar a todas las categorías de partes interesadas y a establecer mecanismos de financiamiento tales como los Fondos de Financiamiento de RS nacionales según se aprobó en la Resolución 9 de la 3ª reunión del plenario del WG RS en Lisboa

Resolución 12

ISO/TMB/WG RS expresa su agradecimiento a los siguientes donantes por su contribución a lograr un incremento de la participación de las partes interesadas

A ISO CS/DEVCO

- Gobierno de Finlandia;
- Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SIDA);
- Secretaría de Estado Suiza para Asuntos Económicos (SECO).

Al Fondo de Financiamiento ISO RS

- Corporación SONY;
- Consejo de Normas de Canadá;
- Ministerio Holandés de Asuntos Internacionales.

Resolución 13

El ISO/TMB/WG RS invita a los donantes y socios actuales y potenciales a mantener e incrementar su apoyo y colaboración en el proceso de ISO RS para asegurar la participación equilibrada de las partes interesadas con baja representación, y preparando el camino para una amplia aceptación a nivel mundial de la ISO 26000 durante su implantación

Resolución 14

El ISO/TMB/WG RS aprueba el documento ISO/TMB/WG RS N131 Rev1 *"ISO/TMB/WG RS Procedimiento operacional para proporcionar guía sobre las aportaciones nacionales al WG RS"* ampliando el alcance del ISO/TMB/WG RS N131 a efectos de cubrir el proceso de votación y comentarios tanto del CD como del DIS.

Resolución 15

El ISO/TMB/WG RS recomienda que el ISO/TMB revoque la categoría de miembros de las siguientes organizaciones D-Liaison, por no haber presentado sus informes de actividad de acuerdo al Procedimiento operacional sobre organizaciones D- Liaison (WG RS N105).

- CCSR, Centre for Corporate Social Responsibility

Resolución 16

El ISO/TMB/WG RS solicita a la Fuerza Operativa de Redacción Integrada (IDTF) que genere un Plan de Redacción detallado con los trabajos de redacción a seguir hasta la siguiente reunión del WG RS WG RS, para ser distribuido como información al WG RS en 3 semanas.

Resolución 17

El ISO/TMB/WG RS expresa su gratitud al Consejo de Normas de Canadá por ofrecerse como anfitrión para la 7ª reunión del WG RS en la ciudad de Québec, Canadá, en fecha todavía por confirmar.

Resolución 18

El ISO/TMB/WG RS expresa su gratitud al Instituto Nacional de Normalización de Chile (INN) por su cálida hospitalidad y por la excelente organización de la 6ª reunión del WG RS.

ANEXO III

LEY N° 2.594⁸³

Buenos Aires, 06 de diciembre de 2007.-

La Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sanciona con fuerza de Ley

Artículo 1°.- El objeto de la presente ley es la promoción de comportamientos social y ambientalmente responsables y sustentables por parte de las organizaciones aquí comprendidas, fijándose para ello el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA).

Artículo 2°.- La presentación del BRSA será voluntaria salvo para aquellas empresas que cuenten con una dotación de más de trescientos (300) trabajadores y asimismo tengan una facturación que supere, en el último año, los valores indicados para medianas empresas en la Resolución SEPyME N° 147/06, concordantes y complementarias. En este último caso, la presentación del BRSA será obligatoria.

Artículo 3°.- Aquellas empresas que voluntariamente presenten su BRSA y que no estuvieren obligadas por ley a su presentación, podrán obtener beneficios promocionales, establecidos por vía reglamentaria, relacionados con acceso a créditos y programas especiales, incentivos para la innovación tecnológica y otros que establezca la autoridad de aplicación. Los beneficios promocionales establecidos conforme a la presente ley no alcanzarán a las empresas que obligatoriamente deban presentar el BRSA.

Artículo 4°.- Se encuentran comprendidas dentro del alcance de la ley todas las empresas que tengan domicilio legal en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y desarrollen su actividad principal en la ciudad con al menos un año de actividad en la misma en el momento de vigencia de esta ley, sean nacionales o extranjeras.

Artículo 5°.- Los BRSA reflejarán los procedimientos internos que serán aplicables por las empresas y que satisfagan requisitos de ser objetivos, concretos y mensurables, trazables y auditables. Una vez presentados al Gobierno de conformidad con la presente normativa, los BRSA serán públicos y de libre acceso por parte de la población.

Artículo 6°.- La presentación del BRSA será anual, en fecha que se deberá armonizar por vía reglamentaria.

Artículo 7°.- El contenido mínimo que deberá observarse para la presentación de los BRSA será establecido por la autoridad de aplicación. Los compromisos asumidos en los BRSA estarán basados en indicadores diseñados de modo tal que permitan la objetiva valoración y evaluación de las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento. Los términos enunciados para el Balance Social no excluyen la ampliación, por las organizaciones comprendidas, de la información de los ítems expuestos.

Artículo 8°.- Los requisitos elaborados por la autoridad de aplicación para la confección de los BRSA comprenderán condiciones de equidad y los aspectos sociales y ambientales:

- La equidad está referida a impulsar todos los cambios culturales necesarios para lograr equidad entre varones y mujeres.
- El aspecto social se refiere a las relaciones de las organizaciones con sus empleados, la comunidad en la cual actúan, sus clientes, proveedores y otras organizaciones comunitarias, de manera tal que se busque y promueva el desarrollo sostenible del capital social y humano.
- El aspecto ambiental abarca las interacciones con el entorno, promoviendo actividades que no sólo resulten compatibles con las regulaciones que rijan en los lugares de ubicación de sus instalaciones y de influencia de su accionar sino que

⁸³ Fuente: CEDOM.

Véase la página: <http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley2594.html>.

Fecha de consulta: 19-DIC-2008.

asimismo agreguen a los umbrales establecidos por las normas, en mérito a los comportamientos que la norma promueve, una mayor reducción de la contaminación y un uso más sustentable de los recursos naturales.

Artículo 9°.- La presentación del BRSA mediante el trámite administrativo correspondiente, deberá contener al menos la siguiente información:

- a. Razón social de la empresa.
- b. Domicilio legal.
- c. Rubro.
- d. Profesionales intervinientes en la confección del BRSA.
- e. Mención del comportamiento socio ambiental asumido por la organización en función de los requisitos establecidos por la autoridad de aplicación.

Artículo 10.- El organismo competente manejará un registro, de público acceso y disponible en página web del Gobierno de la Ciudad, en donde se enuncien las organizaciones inscriptas y se ponga en conocimiento los términos del BRSA presentado por cada organización. Recibido el BRSA, la autoridad de aplicación deberá verificar que su contenido se ajuste a lo determinado por la presente ley y en caso afirmativo procederá a la inscripción de la organización en el registro, renovando anualmente la inscripción.

El registro contendrá un apartado en donde se enunciará un listado de las empresas obligadas conforme el artículo 2° que no hayan dado cumplimiento a su obligación.

La autoridad de aplicación deberá agrupar a las organizaciones en virtud de aquellas que presenten su BRSA en forma voluntaria u obligatoria, conforme lo dispuesto en el artículo 2° y asimismo en función de la cantidad y magnitud de los compromisos asumidos en el BRSA en base a los indicadores de referencia.

La magnitud de los compromisos será tenida en cuenta a los efectos de asignar a los beneficiarios prioridad de acceso respecto de los beneficios previstos en la norma en el artículo 3° y reglamentación.

Artículo 11.- Se deberá asegurar una adecuada gestión y sistematización de la información relacionada con la presente ley, en especial el BRSA presentado por las organizaciones, la que será de carácter público y de libre acceso a la población en los términos de la Ley N° 104 y N° 303. La autoridad de aplicación elaborará informes anuales en los cuales se divulguen los resultados de la gestión de la presente ley.

Artículo 12.- El BRSA deberá ser confeccionado por profesionales idóneos.

Artículo 13.- La obstrucción, falsedad u ocultamiento de información relevante en los BRSA quedan tipificados como una infracción, así como el incumplimiento de presentar el mismo en los casos de que sea legalmente obligatorio. De verificarse la infracción se deberá remover a la empresa del registro de empresas que cumplen con la norma y en caso de que la empresa sea uno de los sujetos obligados conforme el artículo 2° se procederá a su identificación en la nómina de empresas que no cumplen con la obligación de presentar el BRSA, hasta tanto se subsane la infracción. En el caso de las empresas cuya presentación haya sido voluntaria, se suspenderá a la misma los beneficios previstos por esta ley. Ello, sin perjuicio de las actuaciones a que se diere lugar de comprobarse alguna otra irregularidad en infracción a la normativa vigente.

Todo funcionario y empleado público que mediante acción u omisión y sin causa justificada, afecte el regular ejercicio de la presente ley es considerado incurso en falta grave, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales que pudieren corresponder.

Artículo 14.- La autoridad de aplicación establecerá el procedimiento para la impugnación de los BRSA por parte de los ciudadanos en casos de obstrucción, falsedad u ocultamiento de datos, estipulando las causales de impugnación, plazos de sustanciación, organismos para la misma y recursos contra las resoluciones que se dicten.

Artículo 15.- Realizada una auditoría por parte del Gobierno de la Ciudad y en caso de que se determine que la empresa auditada no cumple con la presente ley, automáticamente se dará inicio de oficio al procedimiento mencionado en el artículo anterior, el cual de comprobar las irregularidades detectadas causará la mención en el registro del incumplimiento en el caso de las organizaciones legalmente obligadas a presentar el BRSA o suspender a la sumariada los beneficios previstos por esta ley en el caso de organizaciones que no estén obligadas a presentar el BRSA y cuya presentación haya sido voluntaria, sin perjuicio de las actuaciones a que diere lugar de comprobarse alguna otra irregularidad.

Artículo 16.- El Ministerio de Producción será la autoridad de aplicación de la ley, la que quedará facultada para dictar los actos administrativos y a suscribir los instrumentos que resulten necesarios para dar cumplimiento con la ley y su reglamentación. Asimismo, participará de un Comité de Enlace Intergubernamental involucrando a los Ministerios de Ambiente y Espacio Público, Hacienda, Desarrollo Social y Planeamiento y Obras Públicas, con el objeto de evaluar la marcha de la ley y las acciones tendientes a su mejor implementación.

Artículo 17.- La autoridad de aplicación:

- a. Arbitrará las medidas administrativas y técnicas para facilitar la realización del BRSA en los casos en que fuera voluntaria su presentación.
- b. Fiscalizará la presentación de los BRSA en los casos en que su presentación fuera obligatoria.
- c. Llevará el control comparativo por períodos de los compromisos asumidos por las empresas.
- d. Emitirá anualmente el informe sobre el grado de implementación de la ley.
- e. Podrá emitir certificado de presentación del BRSA en el período en curso.
- f. Difundirá la nómina de empresas inscriptas en el registro mencionado en el artículo 10 y aquellas que estando legalmente obligadas incumplen con la obligación de presentar el BRSA.
- g. Podrá establecer distinciones con el objeto de premiar y estimular las acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

Cláusula Transitoria Primera: a los efectos de su implementación, el Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley dentro de los sesenta (60) días de su promulgación.

Clausula Transitoria Segunda: la autoridad de aplicación tomará como referencia a fin de determinar los indicadores correspondiente a los BRSA la información mínima de los lineamientos e indicadores desarrollados por el Instituto ETHOS (Brasil) o bien los estándares AA 1000 - Accountability (del Institute of Social and Ethical Accountability - Gran Bretaña) y Global Reporting Initiative (GRI en su versión G3), sin perjuicio de las modificaciones, reemplazos y actualizaciones que implemente al respecto para la mejor consecución de los fines buscados en la presente ley.

La autoridad de aplicación tomará en cuenta los estándares que en el futuro se creen a nivel nacional a fin de actualizar estos parámetros.

Artículo 18.- Comuníquese, etc.

SANTIAGO DE ESTRADA
ALICIA BELLO

LEY N° 2.594

Sanción: 06/12/2007

Promulgación: De Hecho del 16/01/2008

Publicación: BOCBA N° 2859 del 28/01/2008

ANEXO IV

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE RSE

Esta encuesta tiene únicamente fines de investigación académica y puede ser completada en forma anónima. Su objetivo es evaluar distintos aspectos referidos a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en nuestro país. Por favor responda todas las preguntas formuladas a continuación. Muchas gracias por su colaboración.

INFORMACIÓN PERSONAL GENERAL:

Edad: _____ Sexo: _____ Actividad laboral: _____

Máximo nivel de educación alcanzado (marque con una X la opción que corresponda):

PRIMARIO ☐ SECUNDARIO ☐ UNIVERSITARIO ☐ POSGRADO ☐

Zona de residencia (en caso de Cap. Fed., indicar el Barrio en lugar de Provincia):

Cuidad: _____ Provincia: _____

1. ¿Conoce en qué consiste la RSE? (marque con una X la opción correcta):

SÍ ☐ VAGAMENTE ☐ NO ☐

Si respondió "Sí" o "Vagamente", ¿podría definir RSE muy brevemente? (utilice los dos renglones de abajo):

2. Indique con una X en el casillero correspondiente a la opción que se adecue más a su opinión respecto de las siguientes afirmaciones:

		MUY DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	NO ESTOY DE ACUERDO
2.1.	Estoy de acuerdo en que las empresas realicen acciones de RSE.				
2.2	La única finalidad de una empresa es ganar dinero.				
2.3.	Estoy dispuesto a cambiar mis hábitos de consumo a favor de productos o servicios de empresas que practican acciones de RSE.				
2.4.	Estoy dispuesto a pagar sumas superiores por productos o servicios de empresas que practican acciones de RSE.				
2.5.	Ante un comportamiento socialmente poco responsable por parte de una empresa, estoy dispuesto a dejar de comprar sus productos o servicios.				

3. A la hora de comprar un producto o servicio, ¿considera que la existencia de programas orientados a alguno de los siguientes aspectos, por parte de las empresas, tiene algún peso en su decisión? (marque con una X en el casillero que corresponda a cada aspecto).

	PROGRAMAS DE ASISTENCIA A:	MUCHO	POCO	NADA	NS/NC
3.4.	COMUNIDADES ABORÍGENES				
3.3.	COMUNIDADES POBRES				
3.2.	DISCAPACITADOS				
3.7.	DROGADEPENDENCIA				
3.1.	INFANCIA				
3.6.	SEGURIDAD VIAL				
3.5.	TERCERA EDAD				
3.8.	Otro (especificar) :				
3.9.	Otro (especificar) :				

4. Mencione hasta 5 (cinco) empresas que usted considere realizan acciones de RSE. Ordénelas en orden de importancia decreciente, siendo primera aquella que según su opinión tiene la mejor imagen.

Posición	EMPRESAS SELECCIONADAS
1º	
2º	
3º	
4º	
5º	

5. Ha sido voluntario en alguna institución durante 2006? (marque con una X la opción correcta):

☐ NO

☐ SÍ ¿En qué institución? _____

6. ¿Considera que el ámbito Universitario debe contribuir a concientizar en materia e RSE a alguno(s) de lo(s) siguientes sector(es)? (marque con una X todas las opciones que considere correctas):

		SÍ	NO	NS/NC
6.1.	EMPRESAS			
6.2.	SOCIEDAD			
6.3.	GOBIERNO			
6.4.	ONG			

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO V

Entrevistas a referentes⁸⁴

SECTORES	REFERENTES	FECHA	MÉTODO
Académico Universitario	Archie B. Carroll ⁸⁵	03-DIC-2008	E-mail
	François Vallaey	18-JUN-2008	E-mail
	Bernardo Kliksberg	20-JUN-2008	E-mail
	Carlos Féminis	25-JUL-2008	E-mail
	Paola Delbosco	14-JUL-2008	E-mail
Consultores	Pierre Hupperts	16-JUN-2008	Telefónica
	Adolfo Sturzenegger	05-AGO-2008	E-mail
Religiones	Padre Gustavo Morello	23-JUN-2008	E-mail
	Rabino Miller	05-AGO-2008	Entrevista Personal
	Pastor Federico Schäfer	08-SET-2008	E-mail
	Padre Jean Yves-Calvez	14-AGO-2008	Entrevista Personal
Sindicatos	Adalberto Steinfeld	24-JUN-2008	E-mail
ONG	Miguel Torrado	20-JUN-2008	Entrevista Personal

⁸⁴ Por razones de seguridad y confidencialidad, no se exponen los datos personales de los referentes entrevistados, tales como dirección de E-mail, domicilios y/o teléfonos. No obstante, están a disposición de las Autoridades de la Maestría para el caso que consideren pertinente la verificación de los mismos.

⁸⁵ Las respuestas del Dr. Archie B. Carroll fueron formuladas originalmente en inglés. Su traducción y adaptación son propias.

Dr. Archie Carroll - University of Georgia

De: Archie Carroll

3 de diciembre de 2008 13:26

Para: Gustavo J. Tondi

Please see my comments listed below. Also, please see the attached articles that elaborate on many of my points.

Best wishes,

Archie B. Carroll
Terry College of Business
University of Georgia
Athens, GA 30602 USA

On Mon, Dec 1, 2008 at 6:27 PM, Gustavo J. Tondi wrote:

Dear Dr. Carroll:

Thank you very much for your fast reply. It will be, indeed, a great honor to include your comments in my Thesis.

Please find the questionnaire below (in blue font) .

Should I be of some help to you, from my position at UBA, please let me know.

Best regards.

Gustavo J. Tondi

Questionnaire:

1) It is said that the concepts of Corporate Social Responsibility (CSR) and University Social Responsibility (USR) are still under construction. How would you define them?

Here is an excerpt from my 1979 article on this topic. Attached is an article which addresses the Evolution of Definitions of CSR that you may find useful. "The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time" (Carroll, 1979, p. 500).

A brief elaboration of this definition is useful. First and foremost, I argued that business has a responsibility that is economic in nature or kind:

Before anything else, the business institution is the basic economic unit in our society. As such it has a responsibility to produce goods and services that society wants and to sell them at a profit. All other business roles are predicated on this fundamental assumption. (Carroll, 1979, p. 500),

The economic component of the definition suggests that society expects business to produce goods and services and sell them at a profit. This is how the capitalistic economic system is designed and functions.

Just as society expects business to make a profit (as an incentive and reward) for its efficiency and effectiveness, society expects business to obey the law. The law represents the basic "rules of the game" by which business is expected to function. Society expects business to fulfill its economic mission within the framework of legal requirements set forth by the society's legal system. Thus, the legal responsibility is the second part of the definition (Carroll, 1979, p. 500).

The next two responsibilities represented my attempt to specify the kind or nature of the responsibilities that extend beyond obedience to the law. The ethical responsibility represents the kinds of behaviors and ethical norms that society expects business to follow. These extend to behaviors and practices that are beyond what is required by the law. Although they seem to be always expanding, they nevertheless exist as expectations "over and beyond legal requirements" (Carroll, 1979, p. 500). In later writings (Carroll, 1981, 1991), I elaborated on the ethical responsibility component, which I saw as growing in importance. Finally, there are discretionary responsibilities. These represent voluntary roles that business assumes but for which society does not provide as clear-cut an expectation as it does in the ethical responsibility. These are left to individual managers' and corporations' judgment and choice; however, the expectation that business perform these still exists. This expectation is driven by social norms. The specific activities are guided by businesses' desire to engage in social roles not mandated or required by law and not expected of businesses in an ethical sense, but which are increasingly strategic. Examples of these voluntary activities, during the time in which it was written, included making philanthropic contributions, conducting in-house programs for drug abusers, training the hard-core unemployed, or providing day-care centers for working mothers (Carroll, 1979, p. 500). These discretionary activities are analogous to the CED's third circle (helping society).

Although my 1979 definition includes an economic responsibility, many today still think of the economic component as what the business firm does for itself, and the legal, ethical, and discretionary (or philanthropic) components as what business does for others. Although this distinction is attractive, I would argue that economic viability is something business does for society as well, although we seldom look at it in this way.

2) Which may you consider as the cause(s) of the wide variety of actions, that are undertaken and reported, from many companies, but they really do not constitute CSR?

If I understand your question correctly, you are asking what reasons/causes companies have to taking actions which turn out to not actually be CSR. Companies engage in CSR posturing and it is for a variety of reasons: public relations, reputation building, image building, crisis management, and so on. Some companies do not fully understand what CSR genuinely means.

3) What is your position on the controversy over measuring CSR (and to communicate the actions taken in this regard), or not?

As a researcher, I have supported for many decades the idea of attempting to measure CSR. However, it is very, very difficult. Very few researchers are able to ascertain an adequate measure of CSR and use surrogate measures such as measuring environmental pollution, corporate giving, and so on. Research typically focuses on the question of whether CSR is positively related to corporate financial performance (CFP) and results are mixed though encouraging. I encourage researchers to develop better and more comprehensive, stakeholder based, measures of total CSR and use them.

4) Companies in some sectors (eg. tobacco, oil or other pollutants industries) are controversial at the time of being classified as "socially responsible". Do you believe that there is any way to reverse this situation, beyond making "cosmetic" in their actions and communication?

Yes, it is possible for them to improve their situations by serious, environmentally-oriented CSR efforts. Whether they can actually reverse it or not is hard to say. I can't think of any companies that have been able to completely reverse their reputations but some have certainly improved them.

5) What should be the role of institutions (including religious) and NGOs in raising awareness and the adoption of CSR and the USR, and what could be the relation between those and the different levels of responsibility?

Nonprofit organizations and NGOs have a significant responsibility in raising awareness and putting pressure on companies to be more socially responsible. Some of the most significant changes in companies have come from such stakeholder pressures. Left to their own, I am not sure companies would pursue CSR. The external pressure always has to be there on companies.

6) What are the most important, and/or conflictive, aspects to take into account when designing and implementing a plan of CSR or USR?

The most important consideration is for companies to integrate CSR with their overall corporate strategies. If they do not, such programs will always be viewed as "add ons" and subject to elimination when the economy gets tight, such as now. Companies need an overarching *enterprise* level strategy that supports CSR at the Board of Directors and Top Management levels to be effective.

7) Any additional comments that you deem appropriate.

My responses have been brief. I am attaching several other articles that might be useful to you.

Best wishes in your research.

1) ¿Se dice que los conceptos de RSE y RSU todavía están en construcción. Cómo las definiría usted?

La RS es un sistema de gestión en base a criterios éticos de justicia y sostenibilidad para lograr un desarrollo social y ambientalmente sostenible en la tierra. Se encarna como gestión de todos los impactos internos y externos que la organización produce. Lo que implica: diagnóstico regular del quehacer de la organización, acatamiento de estándares internacionales de buenas prácticas laborales y ambientales, participación de las partes afectadas por las decisiones de la organización, rendición pública de cuentas en todos los aspectos de la organización (económico, social y ambiental), trabajo en red con otras organizaciones para mitigar impactos negativos y maximizar impactos positivos (cadenas de valores, proveedores), promoción de alianzas para el desarrollo humano sostenible.

Esto vale para cualquier tipo de organización. La diferencia entre RSE y RSU surge al momento de diagnosticar cuáles son los impactos y quiénes son las partes afectadas.

2) ¿Cuál(es) considera que puede(n) ser la(s) causa(s) de la gran variedad de acciones que son realizadas y comunicadas desde muchas empresas, pero que en realidad no constituyen acciones de RSE?

La confusión persistente entre acción social benéfica (filantropía) y RS. Es normal esta confusión, la filantropía tiene varios siglos en el mundo organizacional y está en sintonía con nuestros patrones mentales ético-cristianos. Pero es perversa esta confusión: porque se torna muy cómoda cuando, por multiplicar acciones benéficas, una organización no quiere cambiar su sistema de gestión y sigue provocando impactos negativos (adentro y afuera) que no quiere contabilizar, que quiere seguir "externalizando" como en el modelo clásico de gestión en el cual todos los efectos colaterales se externalizan. En ese momento, la filantropía (de por sí muy buena) se torna perversa, se vuelve una pantalla cosmética para esconder la falta de RS. En resumen, más una organización genera acciones de beneficencia social sin cambiar su sistema de gestión, más se vuelve socialmente irresponsable, a pesar de su "bondad social". Estamos en camino hacia el cambio de paradigma, ya se empieza a entender que la RS no es una serie de acciones para el prójimo, sino un sistema de gestión. Pero como es más exigente que la filantropía, como cuesta más en cuanto a los cambios de rutinas y la redistribución del poder, hay obviamente muchos intereses en seguir con el modelo de la filantropía: la filantropía es placentera (porque es placentero ayudar al otro), la RS duele (porque siempre duele diagnosticar sus incongruencias y cambiar sus rutinas para responsabilizarse por sus impactos negativos).

3) Las empresas de algunos sectores (ej. tabaco, petróleo u otras industrias contaminantes) son controvertidas a la hora de calificarlas como "socialmente responsables". ¿Cree usted que hay alguna forma de revertir esta situación, más allá de hacer "cosmética" en las acciones y su comunicación?

Sí hay forma, la única diferencia es que si los impactos negativos son muy numerosos el sistema de gestión RS tiene que ser muy exigente y asociar a muchos socios en el esfuerzo de responsabilización y sostenibilidad. El petróleo es un producto fabuloso y muy útil, son nuestros patrones de uso que son insostenibles por el momento: quemar petróleo para hacer avanzar un vehículo es, en sí, una tontería. Sólo se debería usar el petróleo en la fabricación de materias necesarias al ser humano y que no podemos conseguir de otra forma. Podemos discutir si deberíamos erradicar el tabaco (personalmente no estoy de acuerdo, pero se discute) pero mientras no lo hacemos hay legitimidad en producir cigarros, trabajando a la par para mitigar al máximo los efectos colaterales que su mal uso genera. El tema más difícil en cuanto a la legitimidad social de producción es aquel de las armas. En sí, son radicalmente dañinas (están hechas para eso). Controlar su fabricación, su disminución, y mitigar sus efectos dañinos es un tema muy complejo que empezará el día en que la ONU tendrá suficiente poder como para obligar las naciones a sentarse a dialogar y negociar.

4) ¿Cómo ve a América Latina y, particularmente, a Argentina en materia de RSE y RSU?

El tema RSE avanza en AL a medida que retrocede la confusión con la filantropía, poco a poco. La globalización es un poderoso empuje, puesto que obliga a las empresas exportadoras a seguir criterios de calidad más exigentes del primer mundo, en los que la dimensión social y ambiental crece cada vez más. Como la ética quiere ser ley, a ella le gusta la internacionalización de los estándares de buenas prácticas. Pero estamos todavía muy atrasados en el tema de certificaciones de RS y sistemas de gestión ambiental (SA 8000, AA 1000, GLOBALGAP, etc.), y eso debido al contexto de débil exigencia interna y fuerte informalidad que vivimos. El problema RS número uno de América Latina es sin duda el tema interno de las buenas prácticas laborales. Mientras seguimos operando con más del 50% de organizaciones parcial o totalmente informales, no se puede hacer mucho en materia de Responsabilidad Social.

En cuanto a la RSU, ella nació en AL, del esfuerzo conjugado de varios frentes como la Red Construye País en Chile, La Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo del BID, la Red AUSJAL de las Universidades jesuitas, etc. Ahora España se mete fuertemente en el tema. La noción de "Universidades Sostenibles" está ganando muchos adeptos en el mundo anglosajón y europeo. Pero hay mucha resistencia todavía, sobre todo por parte de ciertos académicos de Universidades públicas

latinas que no pueden superar una visión muy ideológica del asunto y no entienden la importancia de la gestión universitaria ejemplar como tema no sólo administrativo, sino también y ante todo educativo. Todavía se prefiere hablar en términos de Extensión que de Responsabilización Social desde la academia, al igual que en el mundo empresarial se prefiere hablar de filantropía que de sistema de gestión socialmente responsable. Pero no importa mucho, constato cada día que el movimiento de la Responsabilidad Social, el Desarrollo sostenible, la internacionalización de los estándares de buenas prácticas, es imparable, porque sencillamente no tenemos otra solución si queremos asegurar la sostenibilidad social y ambiental de nuestra presencia en la tierra. Y cada vez que desespero, recuerdo lo dice Charly García, el genial cantante argentino: "Los dinosaurios van a desaparecer".

5) ¿Cuál considera usted que debe ser el papel de las Instituciones (incluso las religiosas) y las ONG en la sensibilización y el arraigo de la RSE y la RSU?

Creo que necesitamos romper muchas barreras ideológicas y miedos al cambio para crear mayor Capital Social de nexos (entre instituciones del mismo nivel, es decir Redes interorganizacionales) y Capital Social de puente (entre grupos de nivel social asimétrico, es decir la "subsidiaridad" que permite al débil aprovechar de su vínculo con el fuerte para obtener la oportunidad que le falta en sus vínculos tradicionales) en AL. Si hay mucha informalidad y poca presencia del Estado, necesitamos una sociedad civil con mucha capacidad de asociatividad, para tener la fluidez que nos falta. AL se muere de una carencia de Capital Social de nexos y puente, y de una sobredosis de Capital Social de vínculo, que es este tipo de asociación con sus pares, su grupo de referencia, sus familiares y amigos de siempre, que crea un espacio social hecho de amiguismo, nepotismo, privilegios, corporativismo, redes casi "mafiosas", que trabajan con un solo lema:

"A los enemigos: ¡la ley!

A los amigos: ¡todo!"

Luchar contra este tipo de mentalidad es un esfuerzo para juntarse con el (aparente) enemigo de ayer, y constatar que podemos inventar relaciones gana-gana con él, aumentando así la sinergia y confiabilidad social.

6) ¿Cuáles son los aspectos más importantes y/o conflictivos a tener en cuenta, a la hora de diseñar y poner en marcha un plan de RSU?

Primero, la dicotomía entre el área administrativo y el área académico, que deben de trabajar juntos, entendiéndose juntos. Hay que saber si estamos dispuestos a crear más Capital Social de nexos en la propia Universidad, o no.

Tercero, resolver el problema inmenso de la falta de comunicación interna: la Universidad es una institución de origen medieval que se estructura en Facultades, Departamentos más o menos separados y estancos. Esto ha servido durante siglos para proteger la autonomía académica frente a los poderes religiosos y políticos externos e internos. Ha sido muy eficaz, pero hoy necesitamos romper con eso, necesitamos transversalidad y sinergia para operar en forma compleja con problemas complejos, desde una actitud transdisciplinaria. Esto pide un enorme esfuerzo de comunicación interna y apertura de las torres de marfil y feudos académicos. Hay que decidir si estamos dispuestos a esto.

Cuarto, empezar un primer diagnóstico participativo, seleccionar las áreas de mejora, actuar, evaluar, rendir cuentas y empezar otra vez con el diagnóstico. La metodología de la RSU es básicamente un camino hacia la inteligencia y autorreflexión institucional. Es decir, pretende ayudar las instituciones del conocimiento, que saben muy enseñar, a aprender a aprender.

Bernardo Kliksberg

De: Bernardo Kliksberg
Para: Gustavo J. Tondi

20 de junio de 2008 19:28

Estimado Gustavo:

Le envio las respuestas.

1. El concepto tiene multiples dimensiones. Entre las principales implica:

- .Buenas politicas de personal
- .Juego limpio con el consumidor
- .Preservacion activa del medio ambiente
- .Gobierno corporativo transparente
- .Involucramiento activo en causas de interes publico
- .Conducta etica consistente, en el pais sede, y en las inversiones

en paises en desarrollo

2.

- 2.1. Falta de educacion en los que realmente es RSE
- 2.2. Falta de interes en cambiar de paradigma empresarial.
- 2.3 Creer que con "mas de lo mismo" (marketing) se puede simular que se hace RSE

3.

- 3.1. Es necesario educar para cambiar la cultura organizacional
- 3.2 Es necesario el pleno apoyo y comprension de la alta direccion
- 3.3. Se debe aspirar a la que la RSE no sea un programa aislado, sino se practique en todas las areas de la empresa. Cada una bosque continuamente oportunidades de RSE.

4. Depende de cada caso. Segun la Organizacion Mundial de la Salud, el tabaco es uno de los mayores "killers" del planeta, por tanto alli la unica alternativa es la reconversion. Las industrias contaminantes tienen que escuchar a la sociedad y avanzar en la direccion de energias limpias que pide la inmensa mayoria de la ciudadania.

5. Hay muchas empresas que yo llamo "narcisistas", solo piensan en el beneficio. Empieza a avanzar la filantropia empresarial. Hay organizaciones y empresarios de punta que estan presionando por la idea de pasar de la filantropia a la RSE, pero falta muchisimo.

6. Muy activo. La RSE esta en la Biblia. Las organizaciones religiosas pueden hacer mucho por educar en la funcion social de la propiedad. Las ONG pueden aportar de modo muy efectivo gestando alianzas estrategicas en temas sociales con las empresas.

7. Las Universidades deberian incorporar la ensenanza de la RSE a sus curriculums en forma destacada para formar en ella a las nuevas generaciones de gerentes, y empresarios.

1) Se dice que los conceptos de RSE y RSU todavía están en construcción. ¿Cómo las definirías?

En efecto, aún no se instalado el verdadero concepto de la RSE. Algunas empresas lo toman como un plan para el mejoramiento de la imagen, así como otras lo hacen por emulación a sus competidoras, Tienen la falsa creencia de que a la larga o a la corta seducirán a los consumidores. Esto es un mito. Al respecto, trato de demostrarlo en mi ponencia presentada en el Congreso de la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía (ALENE) celebrado en Lima-Perú en el año 2006 ("Decir que la RSE es negocio es cínico, pero sobre todo un mito"). La RSE debe estar integrada a la gestión. Debe ser un hecho intrínseco del Management. Tener RS es una actitud de ética empresarial.

Con respecto a la Universidad; recién está surgiendo la necesidad de sumarse a las acciones de RS. Actualmente se ha comenzado con los programas de "voluntariado". Indudablemente esto es bueno, pero además las autoridades, particularmente en el caso de las universidades privadas, deben aceptar que su responsabilidad no solo es con la gestión educativa. Tal como las empresas y cualquier organización, su responsabilidad comprende cuatro actores interafectados: Miembros con Miembros, Miembros con su Organización; Organización con sus Miembros Y Organización con otras Organizaciones (Inc. La Sociedad y los stakeholders). En el caso del voluntariado, las empresas deben comprender que, si bien es bueno estimular a los empleados a emprender acciones solidarias, es ella misma en toda su integridad institucional, la que debería incorporar las políticas de RS como una actitud ética en todos actos, tanto en su fuero interno, como en su desenvolvimiento del día a día.

Una prueba de que aún no se tiene una cabal concepción de la RS, son los proyectos de Ley por los cuales se obligaría a las empresas a ejecutar programas de RS (casos: Congreso de la Nación: Proyecto de la Senadora Leguizamón y Prov. de Buenos Aires Proyecto de la Diputada Cudos). Proyectos que hasta el presente en los foros donde han sido presentados para obtener consenso, han sido rechazados en virtud de la unanimidad de criterio empresario en cuanto a que asumir una responsabilidad social es propio del libre albedrío empresario.

Por otra parte, desde el propio Estado los funcionarios, permanentemente aluden a la RS en sus actos, sin tomar en cuenta que el Estado ya tiene como necesidad intrínseca una responsabilidad social a través de la formulación de políticas públicas. Mencionar la RS es una muletilla carente de sentido legítimo.

2) **¿Cuál(es) considerás que puede(n) ser la(s) causa(s) de la gran variedad de acciones que son realizadas y comunicadas desde muchas empresas, pero que en realidad no constituyen acciones de RSE?**

Tal como dije antes, hay una idea generalizada entre los iniciados, de que "la RSE es negocio" y ello lleva a que se encaren acciones sociales de *todo tipo* con la ilusión de que favorecerá a la imagen y que inclinará en algún momento el favor del consumidor (o cliente). En mi tesis, juzgo que el público en general no se informa sobre las conductas empresarias, y si así lo hiciera no incidiría en las decisiones de compra. La calidad, la tecnología, el beneficio que produce un producto, prima sobre cualquier otra consideración. Es decir, el propio interés del consumidor es mas importante que cualquier actitud racional. La racionalidad tal como la sostienen los economistas, no rige en estos casos. Por otra parte, son numerosos los casos en que acciones de tipo social esconden otras prácticas empresarias reprochables.

3) **Las empresas de algunos sectores (ej. tabaco, petróleo u otras industrias contaminantes) son controvertidas a la hora de calificarlas como "socialmente responsables". ¿Creés que hay alguna forma de revertir esta situación, más allá de hacer "cosmética" en las acciones y su comunicación?**

En el Congreso de ALENE (Asociación Latinoamericana de Ética, Economía y Negocios) realizado en Valparaíso Chile en el 2004, en la última reunión plenaria expuso la Gerente de Relaciones Institucionales de Tabacos Chile quien **dijo "...estoy orgullosa de trabajar en una empresa que tiene RS..."**. Al término de su alocución, en ocasión de las preguntas de los participantes, alguien le dijo **"Ud. está orgullosa seguramente de tener un buen trabajo en una gran empresa, pero no se explica como puede sentirse orgullosa de trabajar en una empresa que produce veneno y por el cual se mueren tantas personas de cancer de pulmón."**

En definitiva, mientras este tipo de industrias sean legales, no habrá nada que hacer. El poder de influencia de la prédica antitabaco sobre la conducta del consumidor es ínfimo, sobre todo por su carácter aditivo. Es cierto que aún dentro de la legalidad de este producto, la empresa debería evitar incentivar el vicio, sin embargo permanentemente lo induce a través de la publicidad de cigarrillos y de bebidas alcohólicas, o aún mas graves como el de agregados químicos que producen adicción (caso: Philips Morris, mostrado en el film "El informante").

En el caso del petróleo existe el peso del factor económico (ya se está hablando de suprimir las plataformas submarinas por la contaminación).

Hay otros casos como el de la velocidad permitida en autopistas (130 km./h.) versus la velocidad técnica (200/250 km./h.)

4) ¿Cómo ves a Argentina en materia de RSE y RSU?

La Argentina y Brasil están al mismo nivel que Europa en cuanto a la difusión de la RSE (Instituto ETHOS en Brasil, la Escuela de Negocios de la Fundación Getulio Vargas en SAN PABLO. En Argentina el Instituto IARSE, el CENARSECS de UBA, El CERSEN de la UCALP y algunas cátedras universitarias. A ello deben sumarse los Congresos de ALENE (citada) entidad fundada por Brasil, Argentina, Chile, Colombia y Bolivia. La que ya lleva organizados diez congresos en varios países, incluso dos en Argentina). Hay otros Congresos realizados en Argentina con el apoyo del BID, el Gobierno de España, Universidades y otras entidades (caso UBA. En Argentina se organizó el II-Congreso de ALENE con el apoyo del Banco de Boston y el IV se realizó en la UADE, con la concurrencia de expositores de los siguientes países: Brasil, Chile Colombia, EE.UU. México Paraguay, Uruguay y por supuesto nuestro País. Entre los difusores en nuestro País, encontramos los Centros e institutos mencionados, algunas cátedras como la que dirijo y divulgadores via e-mail como ComunicaRSE.

También en cuanto a la difusión podemos agregar a países sudamericanos como Chile, Colombia, y Perú. Actualmente estamos tratando de organizar el 11º Congreso de ALENE en Bogotá.

La producción bibliográfica en español podría tener este ranking: 1º España 2º México y Argentina 3º Colombia, Perú y Chile, así como papers editados por algunas cátedras universitarias de todos los países mencionados.

5) ¿Cuál consideras que debe ser el papel de las Instituciones (incluso las religiosas) y las ONG en la sensibilización y el arraigo de la RSE y la RSU?

Las Instituciones religiosas siempre tomaron la delantera en cuanto a lo social (Cáritas, Emaús, etc.) Las ONG's también. En este caso, están sirviendo como intermediarias para que muchas empresas puedan ejercer su RS sin tener que constituirse en organismos de acción directa. Esto sirve a la eficiencia, a la transparencia y a la realidad práctica. (Caso. SIDERAR).

En cuanto a la Universidad, debería considerarse su rol, según se trate de una privada o una pública. La privada es una organización con fondos fiduciarios, y como tal debe plantearse la RS. La Universidad pública no debería sustituir a los demás poderes del Estado en la formulación de

políticas públicas. Tal vez sí, apoyar a sus alumnos en el sistema de "voluntariado"

6) ¿Se podría decir que tanto la Doctrina Social de la Iglesia, como la concepción de la Ética Protestante, han tenido influencia en el nacimiento y desarrollo de la RSE?

Las Encíclicas en mayor medida. La ética protestante no tanto. Sí, el informe Sudreau-Giscard D'estaing, el Balance social y el enfoque de Marketing social de Gelinier (los tres en Francia), la "Auditoría social" (Abt-EE.UU.); son los antecedentes mas preponderantes.

7) ¿Cuáles son los aspectos más importantes y/o conflictivos a tener en cuenta, a la hora de diseñar y poner en marcha un plan de RSE o de RSU?

Debemos separar RSE de RSU, ya que no responden a los mismos paradigmas, como se infiere en el punto 5. Los aspectos conflictivos son la interpretación de la RS por parte del empresario, como dije al comienzo (punto 2) y el rol que le cabe a una empresa en la sociedad. ¿Es la empresa una entidad económica que ejecuta acciones sociales? O por el contrario ¿se encamina a constituirse en una entidad social que lleva a cabo acciones económicas? (ver mis trabajos adjuntos).

Decidir poner en marcha acciones sociales, tendrá la dificultad de montar una organización específica o bien designar un gerente responsable y delegar sus fondos en una ONG para evitar un uso espurio, y en tal caso elegir, según su vocación (educación, pobreza, salud, etc.) el destino de la ayuda

8) Cualquier comentario adicional que usted considere pertinente.

Adjunto dos trabajos

Paola Delbosco - IAE

De: Paola DelBosco
Para: Gustavo J. Tondi

14 de julio de 2008 17:26

Estimado Gustavo,

Estoy contestando a sus preguntas por pedido de Marcelo Paladino.

No contesté hasta ahora porque recibí el mail con las respuestas de Alberto Willi a sus preguntas y pensé que serían suficientes. Pero aparentemente no han llegado a destino. Le escribo hoy mismo a Alberto Willi que se encuentra en Inglaterra, para que las reenvíe.

Igualmente respondo brevemente yo también.

1) Se dice que los conceptos de RSE y RSU todavía están en construcción. ¿Cómo las definiría usted?

En general ,dado que la responsabilidad social es una manifestación ética y por eso mismo se refiere a la acción libre, es imaginable que su concepto siga explicitándose en la medida en que crece la conciencia respecto de cuánto más se puede hacer para honrar una actividad socialmente responsable. Alguien usa como metáfora de esta continua explicitación de acciones responsables la idea de un corset cada vez más ajustado. No creo que sea una imagen que invite a expandir la responsabilidad social como algo deseable. Por eso propongo visualizarla como una red cada vez más larga y capilar de cuidados: la empresa responsable y la persona responsable tienen en cuenta en sus decisiones cada vez más factores, para que su acción sea más eficaz y lo sea de una manera cada vez mejor.

La responsabilidad social universitaria quiere anticipar esta toma de conciencia al período universitario de formación profesional, para que la responsabilidad forme parte del núcleo de la formación y no se vea como un añadido extrínseco y opcional.

2) ¿Cuál(es) considera que puede(n) ser la(s) causa(s) de la gran variedad de acciones que son realizadas y comunicadas desde muchas empresas, pero que en realidad no constituyen acciones de RSE?

Cuando por parte de la empresa se hace hincapié en lo realizado en el entorno, pero no hay suficiente cuidado en el cumplimiento de las leyes laborales o de seguridad dentro de la misma empresa, se puede tener sospechas fundadas de encontrarnos ante una RSE cosmética o marketinera. La prueba fehaciente de la voluntad de ser socialmente responsables empieza por la responsabilidad interna, que es menos exhibible, pero es sustancial y tiene la capacidad de educar y formar

cultura. De ella derivan genuinamente las acciones hacia fuera, pero no puede darse lo externo sin el cuidado de lo interno. Sólo la empresa que produce sus bienes o brinda sus servicios de una manera socialmente responsable es creíble cuando interviene en la sociedad con iniciativas de RSE.

3) Las empresas de algunos sectores (ej. tabaco, petróleo u otras industrias contaminantes) son controvertidas a la hora de calificarlas como "socialmente responsables". ¿Cree usted que hay alguna forma de revertir esta situación, más allá de hacer "cosmética" en las acciones y su comunicación?

Las empresas con alto impacto ambiental, como las petroleras o las extractivas, y las que tienen un posible impacto en la salud de la gente como las tabacaleras- de manera diferente por ser diferentes sus productos y el grado de necesidad de los mismos- pueden tener acciones de RSE. En el caso de las petroleras puede intervenir en la disminución del daño ambiental, la ayuda al reemplazo de oferta de trabajo en vista de que el recurso no es renovable, la posibilidad de involucrar a los lugareños en el tipo de ayuda compensatoria que se puede acercar a través de la empresa. Existen experiencias interesantes, exitosas y no, en este sentido. Parece que el involucramiento de líderes locales es clave para lograr una respuesta aceptable.

En cuanto a las tabacaleras, el daño depende del consumo prolongado, precoz e intenso. Algunas tabacaleras están intentando caminos de prevención para evitar el tabaquismo en casi niños y adolescentes. Todavía no vi una campaña convincente para moderar el consumo. Sólo una campaña para una cultura de vida sana podría obtener esos efectos, unida a una política diferente para la industria del tabaco, para que sea un artículo de lujo que desaliente el consumo masivo.

4) ¿Cómo ve a Argentina en materia de RSE y RSU?

En la Argentina hay respuestas distintas según el tamaño y la cultura propia de cada empresa. En general las empresas multinacionales que tienen una cultura de RSE muy arraigada, aplican sus políticas en el país aun cuando no son requeridas por ley; alguna vez pasa que, al ser el público argentino más tolerante o menos exigente, no hay congruencia entre las políticas de RSE en el país de origen y lo que se hace aquí. La clave está muchas veces en el grado de exigencia local, que debería incrementarse.

Las nacionales responden a las necesidades de la comunidad como parte de un proyecto de largo plazo, interpretando la RSE a la luz de las urgencias del país. Esta práctica se está extendiendo mucho, a través de proyectos de ayuda a sectores cadenciados, en temas importantes

como educación, salud y nutrición, pero también a través de talleres de capacitación/concientización para los colaboradores, con acciones de voluntariado promovido y facilitado desde la empresa.

Las PYMEs en general responden puntualmente a requerimientos locales, y no tanto desde un programa articulado. Pero el tema está creciendo, con mayor o menor autenticidad. La prueba del grado de conciencia social auténtica se encuentra en el proceso mismo de producción o prestación de servicios: si los procesos son RSE, el compromiso de la empresa forma parte de su cultura. Sin embargo hay todavía una respuesta tardía y reactiva, y hay menos iniciativa e innovación en el tema.

5) ¿Cuál considera usted que debe ser el papel de las Instituciones (incluso las religiosas) y las ONG en la sensibilización y el arraigo de la RSE y la RSU?

Muchas veces las empresas se apoyan en ONG o instituciones religiosas para detectar las necesidades y garantizar la eficacia y continuidad de la acción. Eso sucede con los micro créditos, con las campañas de auto construcción de viviendas, con la distribución de alimentos a personas o familias carenciadas, con la concesión de tarjetas especiales de descuentos en super mercados, etc.

A veces son un partner interesante los municipios, y se está empezando a ver la enorme potencialidad de las alianzas empresa-ONG-gobierno local para resolver problemas puntual como la extensión de la red de gas , cloacas , electricidad, pavimento, etc., la inclusión ciudadanas a través del pago de servicios diferenciado, o inclusive hecho por el contra-prestación laboral, obteniendo así una factura legal que permite a los usuarios efectuar compras en cuotas, etc.

6) ¿Cuáles son los aspectos más importantes y/o conflictivos a tener en cuenta, a la hora de diseñar y poner en marcha un plan de RSE o de RSU?

Que se trate de una auténtica participación al bien común , de la que no quedan excluidos los colaboradores que quieran sumarse; que la RSE no sea un reemplazo del cumplimiento de la ley, y que no sea una acción sólo exterior, visible, para tapar lo que hay adentro. Uno de los mayores conflictos radica en el temor de que la empresa esté reemplazando a quien debería prestar ciertas funciones- el estado, el gobierno, los funcionarios, el ministerio, etc- y de ser así funcionales a ciertas formas de injusticia o permitir que otros se aprovechen de los méritos. La clave es la cooperación de los distintos actores sociales.

7) Cualquier comentario adicional que usted considere pertinente.

Estamos en un momento fundacional, en el cual se van decantando las actitudes de auténtica RSE contra las versiones sólo estéticas o cosméticas de la misma. Es interesante ver también cómo cada vez más los ciudadanos miran, juzgan, exigen y proponen. Esto sin embargo debería aumentar.

En la Argentina el problema es todavía la desconfianza: hace falta una sobre dosis de buenas prácticas para que las personas empiecen a creer que es posible que una empresa quiera, además de su ganancia, el bien de un país,.

Paola Delbosco

PIERRE HUPPERTS – Consultor en RSE.

Desgrabación de la entrevista telefónica realizada el (16-JUN 2008)

Gustavo J. TONDI: Buen día, cómo estás?

PIERRE HUPPERTS: Gustavo buenos días.

Gustavo J. TONDI: Recién llamé y me atendió el contestador.

PIERRE HUPPERTS: Es que es hora de almuerzo.

Gustavo J. TONDI: Qué hora es allá?

PIERRE HUPPERTS: Una y media, yo tengo mi oficina en el sótano y no escuché la alarma. Tu tienes tu oficina en Florida? Vives allá o vives en Argentina?

Gustavo J. TONDI: No... vivo en Buenos Aires.

PIERRE HUPPERTS: Y la oficina es más gentes?

(...)

Gustavo J. TONDI: Claro.

PIERRE HUPPERTS: (...) Bueno, Gustavo, tenías algunas preguntas no?

Gustavo J. TONDI: Si, es un breve cuestionario que yo estuve enviando por mail o haciendo una entrevista donde la idea es poner a referentes dentro del tema de responsabilidad social empresaria dentro de mi trabajo. La tesis tomó un giro distinto al inicial porque antes yo me estaba centrando básicamente en empresas petroleras y como no pude profundizar demasiado el tema, por falta de interés de las mismas petroleras, entonces lo abrí para Empresas Transnacionales en general. Hay una diferencia bastante marcada entre lo que las empresas comunican y lo que la gente percibe de eso en materia de responsabilidad social.

Entonces a partir de ahí yo hice 6 preguntas, si querés te las voy haciendo y me vas contestando. La primera sería: se dice que el concepto de responsabilidad social está todavía en construcción, ¿qué pensás vos en función de eso porque aparentemente hay bastante dispersión en la forma de definirla?

PIERRE HUPPERTS: Ahí hay una gran diferencia entre Argentina y Europa porque en Europa el concepto ya no está en construcción, la gente más o menos sabe lo que es. El gran debate en Europa es su implementación. Si uno una vez que uno ha definido lo que quiere en el área de la (...) entonces uno puede implementarlo, pero en Argentina sí yo diría hay confusión conceptual a 2 niveles: hay un concepto que define la (...) como un concepto mayormente de actividades en la comunidad y hay otros que lo definen como parte de la estrategia empresarial, como parte

del core business pero muchas veces aunque lo definen en la práctica no se ve esto. Por eso la confusión conceptual y la ausencia de una práctica concreta se da. El concepto en sí consiste de 4 áreas: 1 es definirlo como parte de las actividades básicas de la empresa; dos, como una política integral a 3 niveles, de las 3 P, People-Planet-Proffits; después un diálogo con los (...) y 4to transferencia presentar en (...) esas son las 4 dimensiones de la (...)

Gustavo J. TONDI: Entonces el problema en Europa es más de implementación que de concepto y en Argentina todavía estamos en la etapa de definir el concepto...

PIERRE HUPPERTS: Claro porque hay esas dos escuelas y hay esa gran brecha entre teoría y práctica, mientras que en Europa desde el año 1998 hasta 2003, 2004, 2005 hemos visto un gran auge de actividades tanto de parte de empresas, consultores como también gobiernos de la Unión europea que más o menos ha llevado a un concepto más o menos compartido. Para mi el marco de G.R.I. es el mas adecuado para la RSE

Gustavo J. TONDI: Entonces ésta falta de definición que se verifica en Argentina para vos también existe en el resto de Latinoamérica, ¿no es cierto?

PIERRE HUPPERTS: Sí es muy común para A. Latina.

Gustavo J. TONDI: ¿Cuál consideras que pueden ser las causas de la gran variedad de acciones que muchas veces las empresas realizan diciendo que son de responsabilidad social empresaria cuando en realidad no lo son?

PIERRE HUPPERTS: Creo que hace falta un compromiso verdadero. Hay una gran diferencia con Brasil en su compromiso frente al tema. En Argentina parece que falta un compromiso clave en éste tema, esa es una cosa que tiene muchas explicaciones por la idiosincrasia de Argentina pero hay una falta de compromiso. Después Argentina tiene un fuerte cortoplacismo por todas las crisis que ha tenido en los últimos 35 años, la gente piensa (...) y la RSE implica mediano o largo plazo y la mayoría de los empresarios no piensan así, hay un fuerte cortoplacismo que limita el uso de esas cosas. Porque si ves en Argentina cuáles son los líderes de la RSE automáticamente llegamos a empresas multinacionales como Natura, Amanco, otros, yo no conozco empresas grandes en Argentina que están dispuestas a trabajar verdaderamente el tema, y también el funcionamiento débil del Estado, el Estado argentino es muy capaz de dar el mal ejemplo todos los días, eso tampoco estimula una cultura de responsabilidad social.

Gustavo J. TONDI: Sí, evidentemente la idiosincrasia argentina contribuye a eso, para nosotros en éste momento una semana es largo plazo. ¿Cuáles son los aspectos más conflictivos que podría uno considerar a la hora de diseñar y poner en marcha un plan de RSE?

PIERRE HUPPERTS: El conflicto eterno entre por un lado el (...) profit y por otro el (...). Hay muchos dilemas entre esas dos áreas y uno no puede evitar que la inversión que uno tiene que hacer en la RSE implica un costo. Si lo ves solamente de un enfoque económico es muy difícil hacer compatible y hacer rentable un trabajo (...) siempre hay que combinarlo con la voluntad de ser un líder, tener liderazgo en el sector, diferenciarse de los otros competidores, sin siempre tener un 100% ya seguro el business case y la gran tensión que tiene ese tema en Argentina es que no hay presión interna en Argentina al tema, ni del Estado ni de la sociedad ni de los consumidores hay presión para comportarse bien y eso limita el tema. Pero siempre en cada empresa encuentras ésta tensión entre lo económico por un lado y lo social por otro lado. Una segunda tensión es entre corto plazo y largo plazo, porque cualquier empresa en Europa si les hablas de 6 meses o 1 año ya se ponen nerviosos. Entonces el gran desafío es hacer una política de RSE y trabajarlo a medida, de tal manera que poco a poco uno pueda ir avanzando. Tres, es el tema de la legislación. Hay que legislar o no hay que legislar al tema de la RSE? Es también un debate mundial. Cuarto tema, es hasta dónde va la responsabilidad de la cadena, hasta dónde va solamente al empresario, y un quinto elemento sería el costo y el precio, es factible el poder incluir los costos sociales en el precio final del producto de tal manera que todavía se mantiene su competitividad en el mercado. Esos son para mí los 5 dilemas o tensiones más importantes.

Gustavo J. TONDI: Se ha planteado también que muchas acciones de responsabilidad social empresarial son acusadas de que sólo se está buscando rentabilidad a partir de eso, ¿eso cómo se puede resolver?

PIERRE HUPPERTS: De una u otra forma uno no puede evitar que las actividades de la RSE deben tener cierta rentabilidad, pero si una empresa hace las acciones solamente para ganar más dinero, hay un problema a nivel ético o a nivel de compromiso, no hay un compromiso verdadero con el tema y por eso la gente lo enfoca solamente desde índole económica; y dentro del sistema actual económico que tenemos en el mundo, uno no puede evitar que las empresas siempre buscan el aspecto económico y por eso es muy importante y eso lo vemos en Europa ahí entra el papel del Estado, el Estado puede subvencionar ciertas actividades para que no sean solamente enfocados de una manera rentable con subsidios, ventajas fiscales, etc. el gobierno puede fomentar y estimular el comportamiento de las empresas, entonces ahí hay una solución, por el Estado y por los consumidores mismos pero esa es una fuerza muy débil en América Latina.

Gustavo J. TONDI: Más allá de hacer cosmética y comunicar ¿cómo podrían éstas empresas solucionar ese problema?

PIERRE HUPPERTS: Ahí entra otro elemento que no se ha (...) bien en Argentina que es el elemento del diálogo y del consenso. En Argentina cualquier problema siempre empieza con un buen (...) no hay mucha capacidad para solucionar los problemas vía consenso, diálogo, pero ahí está la solución. Yo provengo de un país en donde el consenso está en nuestra (...) y yo veo que también el paro agrario que acaban de tener y todo esto no hay mecanismos ni personalidades que son capaces para empezar con un diálogo y eso es claro. Empresas mineras que tienen conflictos con comunidades, la solución es uno, empezar el diálogo y solucionar los problemas. Es más fácil sobre todo en el sector minero pero, hay país como en Perú por ejemplo donde el diálogo minero se ha llevado a cabo, donde hay mucho menos conflictos que en muchos otros países. Por ejemplo se organizó una mesa redonda con ONG, gobierno, empresas, comunidades locales y después de un diálogo de 2, 3 años si se acordó con todos los partidos para que las empresas tomen eso en cuenta. Entonces eso es posible. Pero ahí todos los actores tienen que actuar no solamente las empresas pero también la voluntad de diálogo de comunidades, gobiernos locales, ONG que también muchas veces tienen una agenda política y no dirigida a solucionar el problema todo eso influye pero uno no puede evitar el problema sin empezar el diálogo. Y dos, las empresas pro activamente de antemano ya deben conocer y saber cuáles son los problemas posibles que van a encontrar y ya pensar de antemano en posibles soluciones. Muchas veces se genera el conflicto y después van a pensar como (...) Ahí también entra de nuevo el elemento de la estrategia de la r.c.e. Para tener una buena estrategia de RCE la (...) debe tener una cultura de diálogo, de reflexión, de planificación a mediano y largo plazo también para temas sociales y medioambientales. Ahí creo que está la solución y tener internamente buenos sistemas de gestión para poder medir avances, problemas, impactos sociales y medioambientales.

Gustavo J. TONDI: ¿Cómo consideras que pueden ser los papeles de las instituciones, incluso las instituciones religiosas, ONG, etc. en la sensibilización y el arraigo de la RSE en la argentina?

PIERRE HUPPERTS: Hay diferentes responsabilidades. Yo creo que la primera responsabilidad de difundir el tema de la RSE es de parte de las empresas y el Estado y después las ONG siempre tienen un papel doble, por un lado ser críticos, entonces ser el "tiburón" que cuida y que muerda cuando no le van bien las cosas y por otro lado, las ONG también tienen una responsabilidad para empezar a cooperar con empresas y trabajar con ellas para solucionar los grandes problemas que tiene la Argentina y también para solucionar problemas puntuales que pueden surgir como en el caso de las empresas mineras que acabamos de discutir. Ese doble papel. El mundo académico tiene un papel importante para desarrollar, investigar, realizar estudios, y lo ves casi todos los países de Europa

donde ese tema se ha desarrollado muy bien porque todos los actores con su propia experiencia y con su propio core business han trabajado el tema y lo han desarrollado muy bien. El mundo académico ha aportado investigaciones y conocimiento, las ONG han aportado comunicación directa con la población, soluciones concretas y alternativas y de vez en cuando crítica, el gobierno genera un cuadro general dentro del cual estimula, fomenta ese tipo de procesos en la sociedad y en el libro que va a salir en noviembre voy a describir muy bien la política del gobierno *holandés* y cómo ésta política verdaderamente ha fomentado el tema en los últimos años. Ahí cada uno tiene su papel. Las empresas solas no pueden hacerlo.

Gustavo J. TONDI: ¿Y las instituciones religiosas tienen algún papel más allá de lo que sea la transmisión de valores típico de la propia religión?

PIERRE HUPPERTS: Ahí hay una gran diferencia entre América Latina y la mayor parte de Europa donde en ese tipo de debate las instituciones religiosas no juegan un papel muy importante, su papel ha sido mínimo pero yo sé que en EEUU y América Latina instituciones ligadas a la iglesia y la iglesia misma podría jugar un papel muy importante en términos en todo el movimiento de invertir de una manera ética tus pensiones es un movimiento que viene de parte de las iglesias en los EEUU pero yo no estoy muy al tanto de las instituciones religiosas en Argentina y en otros países. Mediar en conflictos o jugar un papel activo, esas son cosas que la Iglesia podría hacer mucho más que ahora. Porque ahora no está, sería bueno que esté.

Gustavo J. TONDI: (...) La Iglesia en Argentina tiene alguna injerencia en eso pero me parece que podría incrementarlo bastante. Si bien tiene bastante poder, inclusive es un factor de censura frente al gobierno, de todos modos me parece que tendría que hacer algo más.

Estimado Gustavo: En lo que sigue le doy mis respuestas a sus preguntas. Sin embargo voy a responder sólo sobre RSE, porque no tengo mucho que decir sobre RSU (Responsabilidad Social Universitaria)

1. La RSE implica dos grupos de cosas. El primero está ligado más a la empresa tradicional y significa que las empresas deben desarrollar sus negocios siempre con total cumplimiento de la ley y de la ética básica de los negocios. Una empresa al margen de esas dos cosas no puede considerarse una empresa responsable. El segundo grupo está más ligado a una empresa superadora de la tradicional en cuanto, bajo ciertas circunstancias, sería óptimo que las empresas fueran más allá de la maximización tradicional de los beneficios privados y de la ley. Esas circunstancias son dos esencialmente: **a.** Que se trate de una acción empresarial que teniendo impactos significativos sobre aspectos sociales, ambientales o humanos de importancia para la sociedad, logre como resultado potenciar los componentes positivos de esos aspectos, o debilitar los componentes negativos de los mismos; **b.** Que esté demostrado que la eficiencia relativa de las empresas es mayor a la de los gobiernos o de la sociedad civil para concretar esas acciones; o sea que, en cuanto a las mismas, las empresas tengan un rol estratégico.
2. Es que cómo se ha desarrollado el concepto de RSE, la idea todavía carece de un marco analítico orientador que permita definir con mayor precisión el valor de distintas acciones empresarias dirigidas a objetivos de RSE. En una nota incluida en el número de septiembre de la revista de FIEL, Indicadores de Coyuntura, intento precisar como debería colaborar la ciencia económica para desarrollar ese marco analítico faltante.
3. En mi visión de las empresas siempre he considerado que para que las mismas emprendan acciones de RSE significativas para lo social, ambiental o humano, hay que despertarles su interés. El altruismo y la vocación como motivadores de esas acciones están bien. Pero no resultan suficientes, y entonces hay que crear una cultura de la RSE para motivarlas. O sea, hay que contar en la sociedad con un sistema de señales, que al mismo tiempo que aclare "quién es quién" en el ámbito empresarial en cuanto a ser o no ser socialmente responsable, sirva entonces para que los consumidores, inversores, trabajadores, y demás stakeholders, puedan premiar a las que lo son y castigarlas en caso contrario. Por todo lo anterior, tarde o temprano, va a ser conveniente medir socialmente la RSE.

4. Mientras estas empresas hagan negocios dentro de la ley y de la ética básica de los mismos, pueden llegar a ser "socialmente responsables". Ahora bien, tales empresas tienen responsabilidades sociales muy fuertes y por ello el sistema de señales que indicábamos en el punto anterior debe ser más exigente con las mismas.
 5. La veo muy pobre. Sólo dos ejemplos. ¿Cuántas veces nuestras empresas han denunciado hechos públicos o privados de corrupción? Además mientras muchas dicen emprender grandes acciones de RSE, ninguna compromete en las mismas más del uno por ciento de sus utilidades después de impuestos.
 6. Sin duda han contribuido, y lo siguen haciendo, muy positivamente en ir creando el sistema de señales que Yo reclamo como necesario.
 7. Los dos aspectos más importantes para diseñar un plan de RSE ya los he comentado. Uno, elaborar el marco analítico que permita separar adecuadamente "la paja del trigo", o sea que nos permita saber cuales son las acciones de RSE que vale la pena motivar y cuales no. El otro, el saber en que tipo de acciones de RSE el rol de las empresas es estratégico, o sea en que tipo la acción empresarial resulta no sustituible con la misma eficiencia social ya sea por los gobiernos o ya sea por la sociedad civil.
-

Padre Gustavo Morello

De: Gustavo Morello
Para: Gustavo J. Tondi

23 de junio de 2008 18:26

Van las respuestas abajo...
Nos vemos,

Gustavo Morello s.j.
Universidad Católica de Córdoba
Camino a Alta Gracia Km. 7 1/2
X 5017 Córdoba
Argentina

54 351 4938080

----- Original Message -----

From: Gustavo J. Tondi
To: Gustavo Morello
Sent: Thursday, June 19, 2008 4:40 PM
Subject: Re: Atn. Padre Gustavo Morello

Estimado Padre Morello:

Muchas gracias por su rápida respuesta.

Lamento saber que usted ya no trabaja en esta área, pero igualmente estoy seguro que me podrá ayudar mucho con sus respuestas. Más abajo le envío el cuestionario en letra color azul. Por favor, siéntase libre de extenderse todo lo que considere necesario en cada respuesta.

Nuevamente, desde ya muchas gracias y quedo a la recíproca para lo que pueda ser de utilidad.

Un cordial saludo.

Gustavo J. Tondi

1) Se dice que los conceptos de RSE y RSU todavía están en construcción. ¿Cómo las definiría usted?

Sobre RSU no manejo tanto, pero de RSE en la cátedra sostengo que son acciones planificadas (con presupuesto y a cargo de alguien), libres (no son obligadas por ley ni convenios colectivos de trabajo), vinculadas al negocio de la empresa y en beneficio de la dignidad de las personas.

2) ¿Cuál(es) considera que puede(n) ser la(s) causa(s) de la gran variedad de acciones que son realizadas y comunicadas desde muchas empresas, pero que en realidad no constituyen acciones de RSE?

Yo no me pondría tan estricto, en Argentina, en decir si algo es o no es RSE. Creo que es un proceso que recién inicia (no antes del 200) y que en ese proceso van apareciendo cosas. Ya hay un nombre, se meten bajo ese paraguas muchas cosas que quedaran en el camino, pero es mejor que nada. Creo que asumirlas como RSE es una forma de entusiasmarse (algo estamos haciendo!) y animar a seguir caminando. De otra forma sería retar a los empresarios (y creo que es la peor estrategia de todas).

3) Las empresas de algunos sectores (ej. tabaco, petróleo u otras industrias contaminantes) son controvertidas a la hora de calificarlas como "socialmente responsables". ¿Cree usted que hay alguna forma de revertir esta situación, más allá de hacer "cosmética" en las acciones y su comunicación?

Comunicar las acciones también las expone... Tal vez se podría precisar que es lo que hacen puntualmente. Aquí creo que el punto de la definición que empleamos (vinculada al negocio) es clave: si una petrolera ayuda a una escuela, pero no muestra la transparencia de sus contratos con el poder político es sospechosa...

Depende mucho de la acción concreta. Para el tabaco, me parece bien que algunas empresas no dirijan su publicidad a menores de 18 años, por ejemplo. En todo caso lo que tendríamos que discutir es si hay que tener todo tipo de empresas, o si cualquier rubro puede hacer publicidad.

4) ¿Cómo ve a Argentina en materia de RSE y RSU?

Sobre RSU hay muy poco, es más bien extensión y algunas universidades están haciendo algo. Mientras las públicas no lo implementen, todo será marginal en términos de alumnos afectados.

Lo que yo conozco como más desarrollado es lo de la UCC, en donde trabajo. Se está intentando transformar la forma de enseñar, que la realidad social cambie la forma de dar clases. Hasta ahora hay unas treinta cátedras involucradas en 20 proyectos (en una universidad con 11 facultades y una 20 carreras).

Sobre RSE creo que lo que falta es la decisión empresarial. Había más permeabilidad en la pos crisis del 2001 que ahora. Aunque recién ahora las iniciativas se van consolidando.

Flata que este sea un tema de la agenda sincera de los empresarios. En algunos casos es buena intención. En la mayoría es una preocupación de la academia o las ONG.

5) ¿Cuál considera usted que debe ser el papel de las Instituciones, en especial las religiosas, y las ONG en la sensibilización y el arraigo de la RSE y la RSU?

Animar y cumplirlo en sus propias organizaciones (colegios, ONG, etc.) A veces en los colegios religiosos se trata mal a las gentes, o las ONG son más consultoras...

Pero la 'RSE es un tema de las empresas. Ahí está la fortaleza, a mi entender, de la RSE en Brasil. Iglesias y ong llegaron después de los empresarios.

6) ¿Cómo se puede analizar a la RSE desde la Doctrina Social de la Iglesia?

La DSI ha sido muy paternalista en estos temas. Tal vez haya cosas concretas, pero no las conozco tanto. Creo que es un territorio virgen.

7) Cualquier comentario adicional que usted considere pertinente.

...

RABINO MILLER – Desgrabación de la entrevista personal realizada el 05-AGO-2008.

Rabino Miller: Acerca de la responsabilidad social empresarial. Nosotros lo vemos en la facultad como esto de que las empresas ayudan a la comunidad, ayudan a la gente que es necesitada y ponen atención sobre lo que es el clima de la empresa y por supuesto tienen un fin económico final. Pero más allá de todo eso yo creo que las religiones ha tenido bastante que ver y tienen influencia sobre el concepto de responsabilidad social empresarial pero también hay distintas visiones en función de la religión de que se trate, más allá de que las más importantes tienen más en común. Yo llamo empresarial a que las empresas se ocupen de la comunidad, no sólo al prójimo que lo rodea sino también a los que están dentro de las empresas. Hay una palabra que se ha perdido mucho su sentido que es la palabra RELIGION o RELIGIOSIDAD, en general en la cultura, cuando uno habla de religiosidad está hablando de la ligazón del ser humano con lo sagrado de la vida. Si hay una empresa que va a trabajar desde el punto de vista de la ayuda social a una entidad religiosa es porque lo está haciendo por un compromiso de religiosidad. Aparece el compromiso social con la gente que está dentro de la empresa y al mismo tiempo con la gente que va a ayudar, entonces cuando uno habla de la ligazón desde un punto de vista religioso es empezar a ver en el otro un par de la vida un ser que tiene necesidades y conducta ética, desde el respeto, desde compartir la pasión de la vida con el otro. El peligro que se corre muchas veces es cuando la religiosidad o el compromiso social se hace nada más desde el aspecto institucional, se cumple con ciertas normativas de la vida y con eso alcanza pero se pierde el saber que la vida está formada por seres únicos e irrepetibles que cada uno tiene una necesidad única y que esos seres van formando ese concepto que podemos llamar de "masa crítica" que en realidad cuando uno en la religión habla de lo mesiánico, cuando surge de la sociedad un común denominador energético aparece el concepto de masa crítica y de mesías. Que desde el punto de vista social en general se pone como "el salvador que viene de afuera" y en realidad no, es la misma energía que genera la humanidad cuando está de acuerdo en lo que persigue, cuando se genera la sinergia de trabajo para lo que está buscando.

Gustavo J. Tondi: Esto que usted está comentando me hace acordar a un concepto que manejamos en la facultad, yo soy profesor, que es el de "capital social", que está muy emparentado con la responsabilidad social empresarial y me gustaría si podemos profundizar un poquito el tema ético, todo a raíz viene por ahí.

Rabino Miller: En ese aspecto en el judaísmo hay una mirada que tiene ya 2 mil años que podríamos decir que es una mirada que fundó el judaísmo de ahora, es la de un personaje llamado Illel que es un rabino antiguo de hace 2 mil años atrás, un sabio que cuenta que en determinado momento

viene una persona a increparlo, a desafiarlo que se quería convertir al judaísmo que le decía si él le podía enseñar todo el texto sagrado que es la Torá mientras estaba parado en un solo pie. Entonces éste maestro le dice simplemente "Lo que no quieras para ti no se lo hagas a tu prójimo". Esa es toda la enseñanza. El resto es la vida, en la vida te toca estudiar. Y te vas a encontrar con seres únicos todo el tiempo, y cuando uno encuentra el amor hacia uno mismo poder reflejarlo en el otro. Vivir la *pasión* de la vida de uno y vivir la compasión, empezar a sentir la pasión del otro. Entonces ahí se genera un acortamiento de distancias entre un ser humano y otro porque uno empieza a percibir lo que el otro necesita y lo que el otro necesita. La ética no es una normativa, porque la normativa está armada con leyes y palabras, que uno las puede dar vueltas como quiere, en cambio cuando existe la pasión y la compasión por el otro es sentimiento, sensación, es acercamiento. En las religiones se dogmatiza y se arma hasta una legislación de cómo deben ser las cosas y en realidad estamos hablando de algo muy pero muy subjetivo que es el aspecto religioso en cada persona. Como seres humanos a veces estamos acostumbrados desde lo más infantil a que nos cuenten o a que nos digan lo que tenemos que hacer, como humanidad habremos crecido el día que la responsabilidad y la libertad se manifiesten en todo su esplendor.

Gustavo J. Tondi: Yo veo que si uno cree en todas estas cosas y las practica no tendríamos que estar hablando de esto en realidad.

Rabino Miller: Todo lo demás que es el aspecto institucional, todo lo que se instituye tiene que ver con aquellos que van conformando la institución y no armar de que la institución sea una especie de causa. Cuando uno habla de comunidad lo que estamos hablando de que todos formamos una unidad; es muy distinto comunidad de comunismo, pasa a ser un "ismo" y todos los ismos terminan siendo causa porque se alejan de la esencia del ser humano. Este es un momento importante a nivel humanidad donde podemos empezar a tomar conciencia gracias a los medios de comunicación que se sabe lo que está pasando en el mundo al instante donde el despertar de la humanidad tiene que ser cada vez más firme.

Gustavo J. Tondi: Se critica a las empresas que dicen hacer responsabilidad social empresaria cuando en realidad lo que están haciendo son planes mas comerciales, marketing o abaratar costos. ¿Cómo lo ve usted?

Rabino Miller: Uno ve que eso se da sobre todo en el campo macro, empresas mas grandes que manejan volumen de dinero a nivel social pero no hay nada con esa concepción energética positiva, cuando eso tiene fines nefastos escondidos no trae nada bueno en el fin que se está buscando. Nosotros estamos muy acostumbrados a lo mediático, cuando nosotros decimos que estudiamos el texto sagrado en realidad estudiamos períodos de vida que son mucho más largos y gracias a Dios tenemos muchos ejemplos y que en los ejemplos que vemos hay muchísimos imperios que cayeron porque vemos la concepción de cómo fueron armados.

Pastor Federico Schäfer - Iglesia Evangélica del Río de la Plata.

Federico Hugo Schäfer

8 de septiembre de 2008 18:13

Para: Gustavo J. Tondi

----- Original Message -----

From: Gustavo J. Tondi

To: Federico Hugo Schäfer

Sent: Friday, September 05, 2008 4:06 PM

Subject: Re: Atn. Pastor Federico Schäfer - Iglesia Evangélica del Río de la Plata.

Estimado Pastor Schäfer:

Muchas gracias por su respuesta.

Todavía estamos dentro de los plazos establecidos, así que será un honor poder incorporar sus opiniones en mi Tesis.

Más abajo, en letra color azul, le envío el cuestionario.

Por favor, siéntase libre de extenderse en las respuestas o incluso de agregar comentarios adicionales.

Le agradezco mucho por su excelente predisposición y quedo a la recíproca para cuando lo considere necesario.

Un cordial saludo.

Gustavo J. Tondi

CUESTIONARIO:

1) ¿Cuál es la visión desde la Iglesia Evangélica sobre la RSE, la RSU, y los valores que sustentan a ambos conceptos?

La ética cristiana por lo menos desde la perspectiva de la teología protestante se basa en el doble mandamiento del amor: "Amarás al Señor, tu Dios con todo tu corazón, y con toda tu alma y con toda tu mente. Este es el primero y más grande mandamiento. Y el segundo le es semejante: Ama a tu prójimo como a ti mismo" (Mateo 22, 37-39 -- Obviamente en las Escrituras hay otras innumerables citas que fundamentan este concepto. Tanto Jesús como ya el Antiguo Testamento extienden el amor incluso hasta a los enemigos, es decir es una demanda radical e irrestricta). Como consecuencia de ello todas las esferas de la vida y del quehacer humano están sujetas a este criterio de convivencia y comunión. La responsabilidad por la cosa comunitaria, por el bien común y la res publica, no pueden estar

ausentes de la preocupación de una iglesia cristiana, tanto como comunidad como para cualquiera de sus miembros. En el artículo 2º de los Estatutos de la Iglesia Evangélica del Río de la Plata (a la que pertenezco) este concepto está claramente enunciado.

Claro está que nuestra iglesia no parte de la base que toda la sociedad en la que está inserta está compuesta por cristianos protestantes/evangélicos, sino que debe convivir con otras confesiones cristianas y otras religiones y con personas agnósticas y ateas. Con todo sabemos que la mayoría de los demás credos y la sociedad secularizada en general (en occidente sin duda permeada por principios cristianos, aunque no sea consciente), adhiere a principios humanitarios y de convivencia que son en buena medida compatibles con los principios que sostiene nuestra iglesia. Puede haber disidencias sobre lo que en detalle se sostiene sobre, por ejemplo, la unión civil, el aborto, la eutanasia, si es lícito experimentar con embriones humanos o no, etc. Pero no habrá duda alguna sobre que el trabajador merece un emolumento digno, que en favor de la supervivencia humana es imprescindible cuidar al planeta sobre el cual estamos viviendo o que como sociedad nos pongamos de acuerdo sobre códigos de justicia válidos para todos (inclusive sobre temas disidentes en los que prevalecerá el criterio de la mayoría democrática).

En ese sentido la RSE y la RSU tienen su lugar en la ética cristiana protestante. Cualquier trabajo (obviamente honesto) que una persona, una empresa o una institución educativa desarrolla es concebido como un servicio a la sociedad/comunidad, desde las primitivas tareas agropecuarias, pasando por la industria y hasta los más sofisticados servicios (incluyendo a la política = preocupación por los destinos de la polis). Entonces no puede ser indiferente al cristiano la conducta de un empresario o de una empresa, de un profesor o de un instituto de formación, de un profesional o su institución, cualquiera sea el nivel o envergadura del emprendimiento. Aquí se abre un enorme abanico de cuestiones éticas y consecuentes responsabilidades, muchas de ellas de creciente complejidad, por ejemplo cuando analizamos la pertinencia de la aplicación de agroquímicos, la experimentación biológica, la discusión sobre patentes farmacológicas, o por qué empresas retacean a la sociedad nuevos descubrimientos o metodologías técnicas (el tema de los intereses creados), el tema de las deudas externas ilegítimas, conceptos de usura y especulación, manejo de la energía.....y paramos de enumerar, pues nos estamos saliendo de la responsabilidad social empresarial para pasar a la responsabilidad política, habida cuenta que en las grandes empresas multinacionales los límites entre la responsabilidad empresarial y política son fluidos. Como anécdota: Para mí fue impactante en la última sesión de la cátedra de responsabilidad social del Foro Ecuménico Social que dirige el Lic. Fernando Flores, lo que una profesora afirmó en un tramo de su ponencia acerca de la

situación alimentaria, en la que prácticamente me sacó las palabras de la boca, al decir que nuestro país --refiriéndose por un lado al paro agrario y por otro a las altas retenciones a la exportación agropecuaria-- se estaba comportando "egoístamente" en relación a la comunidad planetaria al retacear alimentos a la misma (coadyuvando a que estos aumenten de precio).

Los valores que están en juego son el respeto por el otro, la libertad con responsabilidad, el bien común, la mayor cuota de justicia posible, bienestar para todos/todas, el cuidado del medio ambiente.

2) ¿Cómo ve a Argentina en materia de RSE y RSU?

Veo que en nuestro país poco a poco el tema de la RSE y RSU se va difundiendo cada vez más. No solo lo veo en relación al eco creciente que van teniendo las actividades del Foro Ecuménico Social, que justamente tiene por objetivo sensibilizar a los empresarios respecto de las conductas sociales propias y de sus respectivas empresas, sino también por comentarios de la calle y en diversas publicaciones. También veo que en las universidades este tema recibe creciente atención. Con todo, falta muchísimo por hacer en nuestro país sobre el particular. En este sentido y a esta altura del partido, me impacta la cierta ingenuidad, simplicidad, ignorancia o interés con que, por ejemplo en algunos programas del Canal Rural se manejan comentarios respecto al uso de agroquímicos, semillas transgénicas, etc. etc. No soy técnico como para poder evaluar correctamente, es decir: tal vez soy yo el ignorante, pero como mínimo esperaba un poco más de cuidado y reserva al tratar estos asuntos. Me parece que no puede pasar todo por el aumento de la productividad al momento de hoy, sin medir consecuencias a futuro sobre las personas y sobre el medio ambiente.

3) ¿Cuál considera que debe ser el papel de las Instituciones Religiosas y Académicas, al igual que las ONG, en la sensibilización y el arraigo de la RSE y la RSU?

Considero que todas estas instituciones tienen una función importantísima en la formación de cuadros responsables y en la sensibilización de la sociedad sobre el tema. Si bien de las universidades como instituciones, más allá de los docentes individualmente, y salvando el caso de aquellas que son sustentadas por alguna agrupación religiosa, no puedo esperar un compromiso militante, religioso a favor de criterios éticos. Pero creo que más allá de la filiación religiosa hay criterios éticos que nacen de la simple consideración de la supervivencia, la convivencia, la sustentabilidad razonable del género humano y de todo el planeta, lo cual nos obliga a

respetar mínimos estándares éticos y por tanto de responsabilidad social. Percibo que muchos técnicos y profesionales están excelentemente preparados en cuanto a los conocimientos específicos de su disciplina, pero poco orientados a manejar criterios que tienen que ver con la finalidad de la aplicación de sus conocimientos. Una carrera, cualquiera que sea, no puede estar orientada exclusivamente hacia el ser medio para optimizar rédito económico o adquirir alguna forma de poder sobre otros. Pienso que en las escuelas y universidades se debería hacer mucho más incapié en la formación ética de los estudiantes y alertarlos sobre las limitaciones de la ciencia y de la tecnología (no todo lo posible es bueno). En nuestros grupos juveniles y de universitarios tratamos de realizar eso, pero es tarea difícil como nadar contra una fuerte corriente de puro utilitarismo.

4) Cualquier comentario adicional que usted considere pertinente.

....

5) Por favor incluya una breve presentación suya para poder agregarla como introducción a sus respuestas.

Soy nacido en la ciudad de Buenos Aires el 28-06-1943. Pastor ordenado en 05-04-1970 (Rosario). Mi formación secundaria la realicé en la escuela industrial (Nº 3 "Libertad" de Barracas y Nº 1 "Otto Krause") recibíendome como técnico en construcciones (maestro mayor de obras). La formación teológica la obtuve en la ex-Facultad Luterana de Teología (que se fusionó en 1970 con la Facultad Evangélica de Teología dando lugar al hoy Instituto Universitario ISEDET --Instituto Superior Evangélico de Estudios Teológicos, Buenos Aires), en la Escuela Superior de Teología (luterana) de Sao Leopoldo, Brasil y en la ex- Escuela Superior de Teología de Berlin. Escribí una tesina sobre la hermenéutica bíblica del Dr. Martín Lutero. Fui pastor en diversas comunidades de mi iglesia en las provincias de Entre Ríos, Misiones y Mendoza y en Quilmes en el Gran Buenos Aires. Durante 19 años fui secretario ejecutivo de la Iglesia Evangélica del Río de la Plata y desde octubre de 2002 su pastor presidente hasta el día de la fecha. Si bien mis áreas de interés son diversas, es la ética de entre ellas la que más me desafía. Además soy casado con dos hijos varones de 36 y 29 años de edad ocupados en temas de computación.

Federico H. Schäfer,

Buenos Aires, 8 de septiembre de 2008

¿Cuál es la visión desde la religión de lo que es la responsabilidad social empresaria (y eventualmente la universitaria)?

Podemos hablar de cómo se relaciona la religión en sí misma con un concepto como lo es la responsabilidad social de la empresa, pero éste es un tema más bien teórico. Es claro que hay un punto de vista que ha sido presentado por la iglesia católica y otras iglesias también, pero esto ha cambiado mucho con el tiempo. Después de la segunda Guerra Mundial, la cuestión de la empresa ha sido claramente central en la doctrina social católica. Y no solamente en ella, en la problemática sociológica de la empresa. Es el momento en el que la empresa y el empresario han sido verdaderamente el centro, después de los puntos de vista de un Jumpeter, de Burkham, hubo una seducción en la empresa. Esto es el resultado de una cierta desconfianza o incredulidad en la importancia de los sistemas económicos. Había habido mucha pelea en los años '30 alrededor del capitalismo, el socialismo y el comunismo. Después de la segunda Guerra Mundial, la gente dejó de creer que eso sea importante. Lo importante es la unidad central de la vida económica siendo una empresa. Y esto influyó en la doctrina social económica de la iglesia también. Hubo una concentración de la atención sobre la empresa porque, cualquiera sea el sistema económico, siempre hay empresas. El problema es hacer de la empresa misma una comunidad. Si no se llega a formar cierta comunidad entre todos los hombres que tienen que ver con la economía a través de una empresa, teniendo en cuenta las distintas situaciones de los participantes, la economía será brutal y violenta. El problema es humanizar la empresa y la iglesia ha contribuido mucho a esto.

El concepto "responsabilidad" no aparecía o aparecía en el sentido de responsabilidad hacia la empresa misma y hacia sus integrantes. Esto (...) hasta dos cosas. En primer lugar, hasta el momento de una vuelta a una economía mundial de más intercambios. No es que antes no lo hubiera pero, después de la guerra, en los años 70's, se intensificó. Consecuentemente, apareció la responsabilidad hacia todo un mundo más amplio y extendido. Y al mismo tiempo empezaron a aparecer los problemas psicológicos en torno a los alrededores de la empresa, la contaminación del ambiente por las empresas, etc. A través de estas problemáticas apareció el concepto de "responsabilidad". En otras palabras, se empezó hablar de responsabilidad en referencia no hacia la empresa misma sino hacia terceros.

En el momento en que predominaba la problemática "comunidad" se pensaba en los consumidores, en los clientes. Pero se consideraban como parte de esta comunidad. Los clientes aparecían como participantes, integrando esta comunidad naturalmente amplia. Peor a partir de cierto momento pareció que había responsabilidad hacia gente que no eran clientes tampoco. Que en cierto sentido estaban a más distancia, pero

tocados por la actividad de la empresa. Yo he visto nacer el concepto de responsabilidad en tales años. Responsabilidad socialmente dicha. Lo social podría ser entendido en un sentido limitado de la palabra. Responsabilidad de contribuir a los aspectos sociales de la economía. Esto significa la protección y la seguridad social. Pero social también en un sentido más extendió, que significa todo el entorno posible de la empresa. En un momento hubo una cierta identificación de lo social de la empresa con la economía nacional. Consecuentemente, había mucha relación entre responsabilidad social y responsabilidad de corresponder a los pedidos de la comunidad política, del Estado. Esto ha tenido vigencia durante una temporada pero poco a poco se ha disfumado. Se ha empezado a ver que los Estados no eran tan determinantes, que las responsabilidades traspasaban las fronteras por muchas razones. Porque había cada vez más regulaciones de tipo internacional, porque las contaminaciones pasaban las fronteras sin más. La responsabilidad social de una empresa estaba igualmente tanto de un lado como del otro del Río de la Plata, por ejemplo.

Como si fuera una cuestión sistémica y todo estuviera relacionado con todo...

Bueno, no necesariamente con todo pero no limitado en todo caso por las fronteras políticas tradicionales. Por ejemplo, las papeleras ó, en Europa, la destrucción de los bosques por las industrias químicas alemanas ó la contaminación por la vieja industria del carbón de Silenzia, comunista por aquel tiempo. Son ejemplos que grafican que la responsabilidad social ha traspasado las fronteras en forma notable desde los años '70, según mis recuerdos. Cada vez que se ha percibido la extensión de la responsabilidad social, las iglesias lo han marcado mucho. Quiere decir que la noción de responsabilidad ha sido determinada por la extensión efectiva de las relaciones de las empresas.

Ud. Mencionó a la doctrina social. ¿Eso fue determinante a la hora de formar el concepto de la RSE?

Yo diría que ha contribuido. Muchas de las declaraciones son de las autoridades de las iglesias, pero también de grupos católicos, por ejemplo, grupos de empresarios, de trabajadores, asociaciones, etc. Vuelvo al ejemplo tan famoso que empleaba al principio, al momento en que habló de comunidad sin emplear tanto el término "responsabilidad". Toda esta discusión nació explícitamente en el '47 de una declaración común entre obreros y patronos de la industria alemana en un gran congreso de los católicos alemanes. Hubo una afirmación formal de que la empresa era una comunidad por derecho natural. Esto provocó toda una discusión en aquel tiempo. Históricamente, fue un punto de partida para la iglesia católica, resultando de un grupo de medidas de la ocupación británica en esta parte de Alemania que fueron al origen de la congestión alemana. Por eso digo que las declaraciones han contribuido. Porque la iglesia católica se ponía en esta dirección en Alemania en este tiempo. Y la iglesia pesaba

mucho, tanto como los sindicatos y el Partido Socialista alemán. A través de las organizaciones católicas de trabajadores y empleadores se ha contribuido bastante. Estas asociaciones no son tan fuertes hoy como hace cuarenta o cincuenta años y sus influencias se han diluido. Yo particularmente subrayo esta progresiva extensión de la responsabilidad hacia un barrio, hacia toda una ciudad ó región, hacia el empleo, hacia una economía nacional ó hacia el resto del mundo para saber qué decisiones tomar en cuanto a transferencia de la empresa misma o de sus capitales hacia otro país, como China. Ahí la Iglesia indicaría la necesidad de que también los trabajadores chinos tienen el derecho de trabajar. Una empresa no tiene sólo la responsabilidad en sí misma. Yo también añadiría que el concepto de responsabilidad se ha extendido tanto que, mientras en otros tiempos se pensaba siempre que la empresa tenía en primer lugar que sobrevivir. Esto no es así, la empresa no tiene un porvenir eterno y a veces hay que pensar si se puede seguir o no. Esto SE ha incluido en el concepto de responsabilidad de manera más reciente, a diferencia de lo que ocurría en los años '60 y '70.

Milton Friedman por ejemplo...

Sí, y es un ejemplo de la interdependencia. O las definiciones que la iglesia nunca aceptó como tales y que hoy parecerían muy estrechos, como las que decían que la empresa es solamente para sí misma.

En definitiva el límite de la responsabilidad de una empresa es hasta donde llega el efecto de lo que hace...

Sí. Consecuentemente, en el período reciente por lo menos, se ha extendido mucho y se ha hablado mucho más de "responsabilidad" que de "comunidad". Esto no quiere decir que se haya borrado el concepto de "comunidad" pero lo más nuevo es hablar de "responsabilidad social". En un momento, en la reflexión general sobre esto, salvo para la doctrina de la iglesia, el concepto de responsabilidad social aparecía como algo anexo, accesorio, por no decir cosmético. Mientras que hoy la sensibilidad ha cambiado. Se trata de algo especial cuando se habla de esto y la palabra "social" ha tomado extensión muy claramente. Lo mismo ocurre con el desarrollo sustentable. Hay gente que habla de esto en serio, y hay quienes lo utilizan como una especie decoración. La actitud de la iglesia en esto sería la de pensar un poco más allá de los horizontes más próximos.

¿Cuál sería para Ud. el papel de la religión en general, y de la iglesia católica en particular, para promover y difundir el concepto de RSE?

Lo puede hacer a través de la educación de sus propios miembros, con la difusión de cierta enseñanza, a través de las asociaciones especializadas que puede controlar, etc. Es la transmisión del mensaje evangélico de cuidar al prójimo. Se trata de detallar esto lo más posible y atraer la atracción de la gente. A través de los documentos que se publican se consigue algo de todo esto.

¿Cómo ve específicamente a la Argentina en materia de RSE?

Yo no conozco a demasiada gente en la industria argentina como para tomar posición sobre esto pero, por ejemplo, he hablado varias veces en estos años con la Asociación de Empresarios Católicos de Argentina. Desde hace mucho tiempo se preocupan por estos conceptos. Desde hace *un tiempo* en la Argentina, las cosas están yuxtapuestas. Muchos suscribían fácilmente en un momento a una teoría económica neoliberal y suscribían también a una cierta idea de responsabilidad social, pero sin vincular tanto sus visiones. He tenido esta impresión varias veces. Esto es un poco consecuencia de una inestabilidad en la concepción económica misma. En un momento eran todos peronistas y con una visión (...). Después, brutalmente, todos adhirieron a Milton Freedman. En Argentina, en dos años la atmósfera cambia completamente. He estado aquí en 2002 y había una gran crisis, dos años después estaba todo bien. Yo creo que la realidad no cambia a esta velocidad. Hay una gran dependencia a unas ideas que aparecen en el cielo en un momento y todo está determinado. Un año después se pasa a otra cosa. Quizá haya esta inestabilidad en la mente de todo el mundo, pero en Argentina es particularmente notoria.

El otro día estuve en una conferencia suya sobre política y religión y me quedó presente algo interesante sobre Santo Tomás de Aquino, cuando el decía que no es aconsejable que lo moral sea regulado por ley. ¿Cómo podría aplicarse esto?

Es para hacer pensar hasta dónde hay que imponer por ley algo que nos parece importante, sea a muchos o a todos, desde el punto de vista moral. Si imponer o no es provocar un enfrentamiento civil grave, hay que pensarlo dos veces. Porque un estado de paz civil es también un valor importante, hasta en lo moral. Hay muchas problemáticas actuales de costumbres y comportamientos personales donde ciertamente hay principios morales, pero que no son siempre compartidos ó bien entendidos, porque hay distintos puntos de vista que pueden tener la importancia bastante relativa a nivel de la comunidad total pública. Entonces ¿por qué imponer?

Esto llevado al plano de la RSE daría la misma recomendación.

Sí, claro. Yo diría lo mismo. Todo no tiene el mismo nivel de importancia. Hablando de RSE, no estoy diciendo que ésta se limita a lo que está determinado por leyes de un estado o de la comunidad internacional. Existen empresarios que tienen mayor responsabilidad en las empresas. Si la empresa tiene responsabilidad, no deben esperar que les venga de una decisión estatal para hacerlo. La modalidad no se impone por ley civil sino por la conciencia. El concepto de responsabilidad social es más amplio que la ley civil. Es notable que los antiguos del medioevo manejaban estos conceptos y estas distinciones y que a veces no los vemos tan claro hoy.

Se fue diluyendo el concepto a partir de malas interpretaciones...

Sí, puede ser que haya sido a partir de malas interpretaciones. Le hemos dado mucha importancia a la legislación civil. Hemos hecho cubrir todo. Ante cualquier problema, se piensa en determinar qué peso tiene esto en la vida común actual. Las drogas y las adicciones son también problemas morales importantes. El hombre no debe dejarse dominar por sustancias. Pero no sé si esto debe ser regulado por leyes civiles. Esto depende de las consecuencias que pueda tener en la vida común. Si tiene pocas, tal vez mejor no legislar. Por el contrario, ahora se prohibido en todas partes el uso del tabaco hasta un punto que a veces me pregunto si no es exagerado. Hay una generalización del principio que es un poco violenta y que daña un poco la convivencia civil. Yo no sé qué lograremos con este tipo de medidas absolutas. Creo que esta distinción nos enseña a pensar, a buscar medir un poco el modo razonable de resolver los problemas de la comunidad ciudadana como tal.

¿Hay algún texto sobre esto que sea accesible a la lectura?

Fuera de Santo Tomás de Aquino, no hay mucho más porque esto ha sido poco estudiado. Yo he empezado a escribir un pequeño libro sobre la materia pero todavía no está terminado. Hay una alusión en una de las encíclicas del papa Juan Pablo II sobre la vida, hacia el fin de su pontificado. Toca este tema pero no con mucha claridad. El texto de Santo Tomás en su suma teológica es el mejor y se ha reproducido a través de los tiempos.

Adalberto T. STEINFELD

Adalberto Steinfeld

24 de junio de 2008 12:11

Para: Gustavo J. Tondi

Estimado amigo.

Espero te sea de utilidad. No se si anteriormente te lo habia mandado pero cuentas con más material en nuestra página
<http://www.intersindical.com/de%20interes/archivospdf.htm>

Un abrazo y hasta cualquier momento

Adalberto

CUESTIONARIO:

1) Se dice que los conceptos de RSE y RSU todavía están en construcción. ¿Cómo las definirías?

Antes de hablar de los conceptos de RSE y RSU como aplicaciones específicas, tenemos que reconocer que la temática Responsabilidad Social ha surgido desde **dos puntos de vista equidistantes**. Por un lado, ante los abusos extremos de algunas empresas, muchos sectores institucionalizados de **la sociedad comenzaron a demandar** de ellas: preservación del medio ambiente, transparencia en la información de sus productos y cumplimiento legal en las relaciones con los trabajadores. Ejemplo de ellos han sido las acciones de grupos medioambientalistas, campañas de organización de consumidores y planteos sindicales por trabajo decente. Por el otro, en el sector empresario algunas de ellas han querido diferenciarse y **mostrar a la sociedad su compromiso ciudadano**, mediante acciones filantrópicas, negocios a menor margen en la base de la pirámide, procesos de calidad y mejoramiento constante, etc. Y utilizando la publicidad y el marketing para ello, han visto algún viso de reconocimiento de la sociedad, que les ha generado una diferencia lucrativa que justifica su continuidad de acción en esa orientación.

La unificación de un concepto que involucre a ambos criterios, depende de un proceso de transformación cultural que tiene que ver más con la evolución humana y su concepción filosófica de encaminar sus acciones, que con el ordenamiento económico de tinte lucrativo o capitalista que mueve hoy a las empresas y a las personas individualmente.

Por supuesto que sería más fácil, si ese ordenamiento estuviera más cerca del pensar que esa **empresa, no es más que otra forma de**

organización social, donde la propia comunidad le reconoce su necesidad lucrativa, de la cual también se nutre para crecer, desarrollarse y crear, ya sea como trabajador interno, en su cadena de valor, desde las organizaciones de la sociedad civil que la circunscriben y desde la tributación fiscal.

Nuestra definición particular, siempre estuvo orientada a considerar que la Responsabilidad Social no puede recaer en el criterio y la acción de uno solo de los sectores y debe obligatoriamente considerarse en forma cuatripartita, (empresa, Estado, trabajadores y ONG), en un nuevo equilibrio comunitario, donde todos aportan y reciben en proporción digna y equitativa, pero contribuyendo al bien común, la sustentabilidad y la justicia.

Por ello definimos que: ***“Ser Socialmente Responsable, es desarrollar una gestión de negocio creativa y eficiente, en proyectos donde las aspiraciones de accionista, trabajadores y sociedad, sean satisfechas al mismo tiempo”***

Hoy esta claro que, demostrando acuse y reacción, el sector empresario ha reaccionado en forma diversa. Unos, socializando las culpas y ampliando la temática a “Responsabilidad Social” a secas, donde se incorporen todos los sectores de la sociedad por igual y se atomicen los reclamos puntuales al sector más poderoso e influyente. Otros, si bien reconociendo las asimetrías e injusticias sociales existentes, pretenden mantener a ultranza criterios de “voluntariedad” y segmentada las responsabilidades, contribuir al desarrollo particular de los sectores involucrados. De ahí, la derivación a RSE, RSU, RS de las Organizaciones; etc.

En consecuencia, la construcción definitiva involucra y dependerá de un cambio de actitud, un renunciamiento de mezquindades y la recuperación de valores abandonados o la sustitución por otros pero sobre la base de consenso y respeto dado en el tiempo.

2) ¿Cuál(es) consideras que puede(n) ser la(s) causa(s) de la gran variedad de acciones que son realizadas y comunicadas desde muchas empresas, pero que en realidad no constituyen acciones de RSE?

En los trabajos de investigación en los que venimos participando, hemos corroborado realmente la falacia en que muchas empresas incurrir y otras que de buena fe confunden. Por Ej. Una empresa que capacita trabajadores en nuevas tecnologías de los cuales seleccionará los mejores para ocupación directa. Certamen de dibujo entre los hijos de sus empleados para homenajear a las madres en su día. Visitas de la familia a las plantas de producción en días feriados. etc. Muchos de esos ejemplos los hemos encuestado desde nuestro sitio, con muy bajo resultado. Lo cual nos hace suponer la falta de interés o de claridad del concepto en general,

sumado a la cultura de la justificación y la visión relativa y parcializada con que evaluamos nuestras propias acciones

Esto a mi entender, es consecuencia de la **necesidad de algunos profesionales**, muchos de ellos disfrazados de rimbombantes consultoras o falsas fundaciones, que promueven acciones filantrópicas y caritativas con una importante operativo propagandístico que genera mayor gasto que lo brindado y acaricia el ego de la jerarquía empresaria, que siente lavar sus pecados y egoísmos de esta manera. Y otra es, más allá de la **falta de definición académica** de este nuevo fenómeno social que es la RS, debe imputarse a la triste **cultura de sentirse superior** y no tomar en cuenta que la dádiva, la filantropía, la caridad, el paternalismo empresario, aunque este dado de buena fe, nada tiene que ver con una actitud antidiscriminatoria, la distribución justa y equitativa de la riqueza generada por todos, el compromiso con sus semejantes a través del reconocimiento de saberes y diferencias, la visión de sustentabilidad de las actividades y no el negocio rápido y abundante, sin medir consecuencias y perjuicio ocasionados.

La presencia en los medios y el estatus, presionan y aceleran la necesidad de mostrar hallarse **participando en las nuevas corrientes**, casi de igual manera como presionan los agrupamientos sociales, en demanda de otro tipo de compromiso empresarial.

3) Las empresas de algunos sectores (ej. tabaco, petróleo u otras industrias contaminantes) son controvertidas a la hora de calificarlas como "socialmente responsables". ¿Creés que hay alguna forma de revertir esta situación, más allá de hacer "cosmética" en las acciones y su comunicación?

Vuelvo a recalcar la **necesidad de tener una visión integradora** de la Responsabilidad Social. Creo que con práctica de la **"empresa cuatripartita"**, donde todos los sectores opinan, sugieren y actúan, por medio de una buena gestión empresarial podría reencauzarse los aspectos hasta ahora negativos. Y en esa empresa donde todos opinan, sigue conduciendo el empresario, no se discute la propiedad privada, ni se atomizan las responsabilidades jerárquicas. Por el contrario, si los proyectos, la producción o las acciones propuestas son evaluadas por quien las piensa y programa (sector empresario), quien las ejecuta y sabe hacer (los trabajadores institucionalizados), quien genera las políticas y facilita la infraestructura externa (el Estado), quien las recibe o consume (clientes y consumidores), quienes soportan las consecuencias no deseadas de las producción (medioambientalistas) y la comunidad circundante (clubes, ONG, centros políticos, etc), seguramente no existe forma de que alguien se sienta perjudicado con la acción del otro. Por el contrario, todos deberán asumir que tienen una cuota de poder en la realización y otra de dependencia necesaria para asegurar la sustentabilidad.

Lógico que es un **cambio de cultura, de visión y de acción**, que hoy por hoy, cuesta suponer un rápido proceso, aunque las perjudiciales consecuencias nos golpeen cerca y los métodos de confrontación pareciera resultar la herramienta adecuada para frenar la imposición interesada desde un solo sector.

4) ¿Cómo ves a Argentina en materia de RSE y RSU?

Si contesto desde mi labor de sindicalista, donde a diario peleamos para que los empleadores registren a sus trabajadores, permitan que se afilien y elijan a sus delegados, que no se produzca discriminación ni injusticia, te diría que veo un panorama muy pero muy malo. Los empresarios extranjeros y los gerentes nacionales, se conducen por igual **despóticamente en busca de objetivos redituables**, casi con exclusividad.

Si lo hago basado en mi experiencia de visitar algunos países de Sudamérica y Europa, diría que muy atrás de la visión europea pero adelantados de la forma de gerenciar de los países vecinos, a los cuales necesitamos integrarnos para alcanzar el desarrollo.

Nuestros profesionales, todavía formados en una cultura cortoplacista, individualista y puramente enfocada a satisfacer la necesidad empresarial. Para nada se les enseña compromiso social, valores éticos, conducta transparente, rendición de cuentas, etc. y ni hablar de desarrollo profesional, visión académica o generosa participación institucional con sus similares.

Si analizamos que nuestro país esta geográficamente distante de los centros de consumo mundial, en una economía globalizada. El nivel alcanzado por parte del sector laboral la marca como potencialmente más exigente que en otros lugares. Vemos como se aproximan solo inversiones que lo hacen porque las condiciones son temporalmente favorables, con ocupación baja por su alto nivel tecnológico alcanzado o porque la generación de empleo es de personal poco calificado, y su interés territorial poco importa en sus procesos expansionistas. Aunque estén dirigidos por argentinos; el panorama es altamente oscuro.

Con el agravante que el empresario o inversor argentino, ha adquirido la cultura de convertirse rápidamente en rentista y no desarrollar su propia organización, lo cual nos hace depender de la inversión extranjera.

Los sindicatos seguimos entrampados en la lucha por las necesidades que, el agotamiento de la tolerancia de los trabajadores nos marcan, sin proyectar una transformación de nuestras propias estructuras y consecuente accionar.

Si analizamos los inseguros datos estadísticos oficiales que reconocen un 50% de la economía del país en forma marginal, me hace pensar que más allá que nadie controla ni se interesa por el cumplimiento impositivo de su cadena de valor, otros tantos practican con el doble discurso y ahí, la Responsabilidad Social tardará mucho en llegar.

A pesar de las visiones negativas, confío que la **capacidad de adaptación**, el criterio intrínsecamente superador y la **necesidad de paz y estabilidad** que anhelamos los argentinos, nos hará superar rápidamente etapas, que con riesgo de ser cíclicas nos permitan alcanzar estándares de respeto y entendimiento. Y mediante el ejercicio de la RS vislumbrar un **futuro altamente esperanzador** para las generaciones futuras, quienes mediante el esfuerzo y la creatividad, deberán consolidar este embrionario proceso integrador.

5) ¿Cuál considerás que debe ser el papel de las Instituciones y las ONG en la sensibilización y el arraigo de la RSE y la RSU?

Es fundamental que se reconozca que, quien no haya aprendido de la historia y **pretenda mejorar, crecer y sobrevivir individualmente**, en una sociedad de comportamiento individualista, despótico y hedonista, **no tiene futuro**. Por eso, la **participación institucionalizada**, y las alianzas estratégicas, así como se da entre las personas en la constitución de **equipos exitosos**, el lograrlo entre organizaciones diversas, permitirá alcanzar con **mayor sustento, equilibrios de saberes, habilidades y recursos** que permitan hacer frente a cualquier tipo de abuso de los más poderosos o de los que intenten imponer sus criterios, sin reconocimiento ni valoración del pensamiento y sentir del resto.

En el peor de los casos, para **ayudarnos, contenernos o controlarnos**, la complementación será la cadena necesaria que puede ayudar a poner en marcha los cambios de criterios y actitudes de los entes que hasta el momento han sido los impulsores de las conductas ejercidas y que debieran darse comenzando con sus propios ejemplos.

A pesar del descrédito con que muchas conducciones incriminan a sus organizaciones, siguen siendo ellas el **ámbito natural de reunión entre iguales** y generadoras de climas y acciones solidarias que contribuyen a la superación y enriquecimiento intelectual de los hombres. Cualquiera sea la forma, la institucionalización y el ámbito, la interacción entre ellas contribuirá indefectiblemente al mejoramiento colectivo, objetivo prioritario del proceso de Responsabilidad Social general.

6) ¿Cuáles son los aspectos más importantes y/o conflictivos a tener en cuenta, a la hora de diseñar y poner en marcha un plan de RSE o de RSU?

Creo que como en toda conducción, el primer aspecto a tener en cuenta es la **humildad**. Ella hará reconocer que nadie es dueño de la verdad absoluta ni que se puede imponer criterios a quien no se siente parte.

Actitud de dialogo, que facilite conocer y comprender las visiones diferentes, los objetivos disimiles y hasta culturas antagónicas.

Transparencia en la información brindada que demuestre honestidad de procedimientos y y haga renacer la confianza mutua.

Búsqueda de **consensos**, aunque requiera esfuerzo para contemporizar tiempo, recursos y conocimientos.

Claridad de objetivos, participación abierta y **libertad intelectual**, no son prácticas habituales, pero si necesarias para conducir nuevos procesos de interacción común, donde en muchas circunstancias será necesario desaprender lo aprendido..

Cuando existe **respeto**, **participación** y propuestas de **resultados compartidos**, los potenciales conflictos son superados en la acción y el disfrute de ella.

El mayor desafío, es superar la desconfianza mutua y el egoísmo ancestral. Superar el concepto "sociedad" donde luego del proceso se acumulación, el socio mayoritario termina prescindiendo del socio menor, para incorporar el **criterio de "comunidad"**, donde cada uno obtiene lo que sus aspiraciones y capacidades le permiten, pero consiente que necesitará siempre de la acción comunitaria.

7) Cualquier comentario adicional que consideres pertinente.

Tomando la nota de edición de uno de los últimos trabajos realizados recalcar que, consideramos necesario tal vez partir sabiendo que el término "RESPONSABILIDAD" deriva del vocablo "responder", "rendir cuentas", actitud que en ejercicio de poder o autoridad, cuesta asimilarse y ejercerse, maljuzgandose que limita y condiciona la capacidad de acción o el libre albedrío.

Quienes investigamos los alcances de la temática Responsabilidad Social, no dudamos que al mundo, no solo lo motivan los grandes ideales, sino también la conducta y objetivos de hombres que constituyen empresas, que hoy son en gran medida, el mayor actor social que induce y moviliza recursos, genera acciones con creatividad emprendedora que detrás del lucro económico, supone un crecimiento y mejoramiento de la humanidad,

transformando y alterando para ello, el natural desarrollo de muchos ámbitos y factores, como el ambiental, social, económicos etc.

Al promover que asuman el compromiso de informar mediante periódicos "Balances Sociales" públicos sus acciones que van más allá del cumplimiento de la ley, muchas veces burocrática y fácilmente engañada, no estamos haciendo otra cosa que exigir una rendición de cuentas de esos actos que nos involucra a todos, con un compromiso tácito de participación.

Tal vez estemos comenzando a reconocer y exigir de "la empresa" una conducta racional como a cualquier otro miembro social más, con sus obligaciones cívicas. Por ello, se les exige no sólo brindar resultados y satisfacciones a sus accionistas sino también a sus relaciones, internas y externas. Se pretende que su función sea crear valor, que responda a la demanda y conveniencia del resto de la sociedad, y que su éxito comercial no se relacione solo con la maximización de las utilidades, sino con un comportamiento socialmente responsable.

Debe asumir su responsabilidad corporativa ante sus empleados como patrono; ante sus clientes y proveedores como socios comerciales; ante los inversores como administrador fructífero. También debe la empresa reconocer que está vinculada a su entorno social de forma directa: como conciudadano en cada uno de sus centros productivos o comerciales y de forma genérica como miembro de la comunidad.

Somos consientes que ese derecho a la información que pretendemos y consideramos indispensable, depende de un proceso cultural, no solo de quien la proporciona sino también de quien la recibe y que utilidad le da a dicha información. Que aunque abiertamente no se declare, la desconfianza, los temores y los prejuicios, esconden intenciones relacionadas con la distribución de la riqueza que todos generamos y por la cual tendremos que hallar el adecuado equilibrio de distribución entre los que invierten su capital, sus saberes, sus esperanzas de vida, desarrollo personal y social.

Como trabajadores, reivindicamos los principios que plantea el Artículo "14 Bis" de nuestra Constitución Nacional: ejercer el derecho a la "colaboración en la dirección de las empresas, con control de la producción para obtener una justa participación en las ganancias", de la cual somos hacedores protagónicos.

Cada uno de nosotros, con nuestro propio ejemplo, y mancomunados, debemos contribuir a esa transformación, ese cambio de actitud y esos valores que pregonamos buscar, lo que no será ni fácil ni simple y menos para los que de alguna manera con la conducta contraria, saben o presienten que han usufructuado beneficios que nos hubiera correspondido a todos.

Asumimos que todo tipo de organización debe ser regida por similares principios y que, al adherir a la responsabilidad social, contribuyan a elevar los niveles de desarrollo social, respeto por los derechos humanos y protección del medio ambiente, mejorando la calidad de vida de su comunidad aportando simultáneamente:

- Mayor transparencia y compromiso social de sus actividades.
 - Nuevas expectativas de superación y crecimiento social y personal.
 - Preocupación sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad productiva.
 - Nuevos criterios sociales que influyan en las decisiones de inversión.
 - Beneficios a sus accionistas, contribuyendo al logro de objetivos de la comunidad.
 - Vinculación al concepto de desarrollo sostenible, integrando a sus estrategias, aspectos económicos, sociales y medio ambientales.
 - Comportamiento individual adoptado en el largo plazo redundando en su propio beneficio.
- Integración adecuada, que beneficia el resultado final del mismo ente.

Las herramientas hoy existentes como los **Objetivos del Milenio**, firmado por los Estados, fijando compromisos públicos para superar las asimetrías, el hambre extremo y fomentar el desarrollo de los países más rezagados. Las **Directrices OCDE** o los **Principios de OIT para Empresas Multinacionales**, rubricados por los gobiernos, con procedimientos preestablecidos, reconocidos y difundidos con presteza. **Pacto Global**, **SA8000**, **ISO 14000** e **ISO 9001** como compromisos voluntarios de las empresas, en la medida que sean públicos, participativos y acreditables. Y las diversas normas, guías e índices que circulan en el medio empresario, pueden ser de utilidad siempre y cuando se asuma individual y colectivamente la responsabilidad por las acciones realizadas, y se reconozca el derechos de todos para que a través de balances públicos se sepa las formas en que se genera y distribuye la riqueza que todos los "stakeholders", de alguna u otra manera, contribuyen a concebir y las acciones para la conservación de la naturaleza, que garantice la sustentabilidad y preserve de perjuicios a las generaciones venideras.

NOTA: Breve CV

Adalberto Tadeo Steinfeld -

Especialización en Recursos Humanos - UADE

Ayudante de Contador – CONET

Técnico Administración de Personal – CIME - INTI

Seguridad e Higiene Ocupacional – CIAT / O I T

Director Intersindical.com

Comisión Directiva - Sindicato Empleados de Comercio Zona Oeste

Miembro Plataforma Argentina de Org. Sociedad Civil por al RSE

Miembro Comité Espejo IRAM / ISO 26000

Promotor Red Sindical Latinoamericana de RSE

Auditor Social SA 8000

Auditor Interno ISO 9001

Autor del libro: " El otro sindicalismo" Edición Dunken 2007

Miguel Torrado — Desgrabación de la entrevista personal
realizada el 20-JUN-2008

Miguel Torrado: El gran problema acá es la sinterización...

Gustavo J. Tondi: Sí, es un gran problema ese porque se habla demasiado pero poco se sabe.

Miguel Torrado: En esto creo que no sabemos...

Gustavo J. Tondi: Yo por lo que veo, yo hace bastante que estoy con éste tema de la tesis y noto que hay mucha dispersión en los conceptos un poco lo que quiero es aclarar esto, por lo menos uno de los objetivos es ese. Te voy entonces recordando las preguntas. Una de las primeras preguntas es: se dice que el concepto de RCE y RCU está todavía en construcción un poco por eso se justifica que haya tanta dispersión. ¿Cómo lo entendés vos...?

Miguel Torrado: Nosotros, al tomar un tema complejo en forma lineal, empezamos a hablar de construcción como si fuera una pared otra pared y esto tiene que ver con la complejidad del hombre, la complejidad de la misma naturaleza, nos metemos con la física cuántica y ya no entendemos nada, o nos metemos en la biología, el mundo no es lineal, la sociedad no es lineal. Entonces, yo puedo ser empresario y ser voluntario de una organización no gubernamental porque antes que nada soy ser humano, antes que nada somos seres humanos; entonces limitar, hacer límites rígidos de éstos 3 universos que existen es lo que nos confunde, es decir, simplificar, tratar de sintetizar esto en líneas no se puede, es imposible. Entonces, si nosotros pensamos que el empresario tiene que asumir responsabilidades porque no decimos que tenemos que volver los hombres a las responsabilidades. La crisis del hombre contemporáneo es que el hombre contemporáneo no es responsable. Ese es el fenómeno que deberíamos analizar para que vengamos a descubrir la responsabilidad de cada una de las líneas de acción que tiene el hombre, pero el hombre que está en la empresa también es papá de familia y tiene responsabilidades como papá, también pertenece a un club y es responsable por el deporte que practica, entonces yo no puedo encasillar a ese ser humano sea varón o sea mujer. El problema del encasillamiento es el que (...), éste fenómeno hace que los sectores como tales no logren una empatía deseada. Creo que ese es el gran tema que deberíamos aprender. Los de un sector y los del otro, generar un proceso de empatía entre personas que asumen responsabilidades y trabajos distintos, el proceso está emocionalmente retenido porque "los de éste sector son tal cosa y piensan tal cosa; y nosotros que somos de otro sector somos otra cosa", no es así. La responsabilidad social es un valor. Tendríamos que hablar de la responsabilidad, empezar de nuevo. A mi me angustia hablar de esto porque hay una frase que tengo, esto es de una charla que voy a dar la semana que viene en Sgo del Estero, hay una frase de Dostoievsky que

dice "Cada uno es responsable de todo ante todos". Tendríamos que empezar por definir qué es la responsabilidad, por qué está fallando la responsabilidad en el mundo moderno, en el mundo moderno no hay responsabilidades hay una tendencia que cada uno sigue por un carril, por un sendero y no puede salir de él.

Gustavo J. Tondi: Cada uno hace la suya...

Miguel Torrado: Claro haga la suya... hay una publicidad de la década del '60 si la buscas es una publicidad de un whisky que ponen una chica preciosa con una pollerita un poquito más cortita de arriba de la rodilla que tiene una botella de whisky en la mano, entonces dice "Haga la suya" es el lema. En el subtexto –como la palabra, la frase está armada de forma tal subliminal- en el subtexto es hágala suya la botella, hágala suya la mujer, la chica, hágala suya, están los 3 textos en 1. Es el modelo: "Haga la suya", "Olvidate de los demás", "Escoge tu propia naturaleza". Sino la humanidad no existiría porque los otros seres del planeta conviven por reglas de la cadena alimentaria. El hombre desde el momento que asume la razón empieza a generar otros procesos y aparecen valores para poderse sustentar esas sociedades, para poder vivir. El valor de la solidaridad, el amor, de la responsabilidad, porque la responsabilidad es respuesta, es "Yo respondo por", viene de la palabra "respuesta", es la respuesta que le tiene que dar uno a la comunidad en la que vive. Entonces, si lo tomamos desde un punto de vista la responsabilidad empresaria es la respuesta que da esa empresa de acuerdo a sus posibilidades al bien común. Yo soy una empresa gigantesca, yo tengo que responder de acuerdo a mi fuerza a mis capacidades; soy un panadero, dono pan. Mi mujer todas las mañanas va a buscar pan a una panadería para un hogar de ancianos. Todos los días a la mañana pasa y le dan pan, y no sé a cuántas personas más dentro de sus posibilidades. Entonces, yo tengo que dar respuesta a lo que yo puedo. Si yo soy un gigante, tengo que dar una respuesta y si soy una persona chiquitita tengo que dar otra respuesta, cada cual la da como puede. Arreglarlo a esto, darle medida a esto a mi me parece peligroso. Me parece peligroso porque el hombre se desnaturaliza, la responsabilidad es de todos. El político tiene que asumir responsabilidades o debería asumirlas, el empresario debe asumir responsabilidades y todo ser humano, el que está en la calle debe asumir responsabilidades y el médico asume responsabilidades. Yo creo que esto es más complejo, entonces dividir al mundo en 3 sectores me parece una simplificación y una degradación en alguna manera. Si lo tomamos con las variables de la complejidad me parece bárbaro pero tomarlo con la rigidez de un mundo medible no sirve no se puede medir. Esto está fuera de la medida, está por encima de la medida. Yo creo en Dios pero vamos a suponer que vos no crees en Dios, no importa, hay fenómenos emocionales con esto, hay historias personales y de la empresa y de la política no sé si me explico. Hay un pasado. Yo no puedo moverme en el mundo sin conocer el pasado. Sino no pasa lo que nos está pasando en éste momento, se levantan 3 provincias contra el Estado

nacional, en una situación que tiene un origen económico pero surge de golpe y porrazo lo institucional. Por qué en esas 3 provincias y no en las otras? Entonces hay que ir al pasado, cuando voy al pasado me encuentro que esas 3 provincias en 1815 se declaran la independientes de España junto con Uruguay. Por eso ahí vos ves la bandera Argentina con una banda roja. Entonces esto hay que medirlo desde la historia del empresarios, de las tradiciones, no se puede reglar, hay que tratar de que eso fluya, que se vaya creando una cultura de la responsabilidad, que se perdió. Hay un pensador argentino, no sé si vos lo has leído a Sergio Sinai...

Gustavo J. Tondi: No

Miguel Torrado: Sergio Sinai se ha adaptado al medio periodístico, y el tipo hace una reflexión en un artículo de La Nación hace 6 o 7 años que hay una crisis de responsabilidad en el mundo y el dice que la crisis de responsabilidad tiene su origen en que el siglo XX fue el siglo de los Derechos Humanos y que el hombre olvida, y cita muchos pensadores, que el hombre ha olvidado que cada derecho tiene más obligaciones que el propio derecho o que tiene más responsabilidades, o sea yo asumo derechos pero...

Gustavo J. Tondi: En el paquete van las responsabilidades también...

Miguel Torrado:... y son mayores las responsabilidades que el derecho que asumo. Entonces, es notorio que hoy aparezcan las responsabilidades de los empresarios,... todo el mundo empieza a hablar de la responsabilidad. El dice, primero cita a un pensador que dice si el siglo XX fue el siglo de los derechos el siglo XXI será el de las obligaciones. No me acuerdo el autor que él cita, son 2 franceses y creo que estamos re-descubriendo el sentido de la responsabilidad. Entonces, a medida que lo vayamos re-descubriendo éste fenómeno de dividir en 3 de forma tan tajante se va a ir erosionando para que en un momento se confunda. Yo creo que ese es el peligro. Esa es mi visión no sé si contesté tu pregunta...

Gustavo J. Tondi: Incluso ya me contestaste la segunda: ¿Cómo ves a Argentina en todo esto? porque una cosa es la visión europea que está más avanzada en lo que es esta concepción...

Miguel Torrado: Vos sabés que yo tengo mis dudas...

Gustavo J. Tondi: Yo creo que hay más conciencia del tema y no lo aplican como lo deberían pero se habla más.

Miguel Torrado: Se habla más. Ellos tienen la culpa de haberse "amasijado" entre ellos durante miles de años. Podemos hablar de 3 mil años de "amasije", matanzas espectaculares, lo nuestro es cosa de nenes

de teta al lado de ellos. Entonces a ellos los une el espanto. A nosotros creo que nos une una nueva proyección. Yo creo que en nuestra tierra se está dando una nueva proyección.

Se produce un corte en el audio... Luego, Miguel Torrado continúa...

Miguel Torrado: A cien días de conflicto, conflicto serio, no ha habido un muerto. Nos está marcando que nuestro pueblo está buscando un camino si bien fuerte pero no de violencia y eso está hablando de un pueblo que está asumiendo la responsabilidad, es algo nuevo que está ocurriendo, tenemos que observar eso. Hay encuentro de sectores que están más unificados más allá de los intereses y ese límite que se impusieron tanto el Estado como el límite que se puso el sector que está en disidencia de no llevar el terreno a la violencia es un tema para analizar. Si éste fenómeno llegara a terminar en un acuerdo de consenso, aunque en el camino caigan ministros, que son cosas menores, habremos dado un paso hacia la responsabilidad. La libertad y la responsabilidad son valores que van intrínsecamente atados y el hombre tiene miedo todavía tiene miedo de asumir la libertad, la libertad tan bien descripto por éste psicólogo que escribió "El miedo a la libertad", un famoso psicólogo. La libertad significa que yo tengo que asumir responsabilidades. Me parece que el pueblo argentino le está perdiendo el miedo a la libertad porque está asumiendo responsabilidades, que serían dos valores que no se pueden separar.

Gustavo J. Tondi Sí, poder asumir la libertad implica que a uno le dicen y no tiene que asumir la responsabilidad...

Miguel Torrado: ...O sea, yo cuando no quiero asumir la libertad le delego a otro la responsabilidad, y ahí pierdo la libertad. Y creo que en la Argentina está emergiendo un fenómeno nuevo, porque la Argentina está emulsionando. Si vos miras las actas de nacimiento, General Rodríguez, es un pueblo que se conformó de vascos, irlandeses e italianos, entonces ves los casamientos de la primera generación de los inmigrantes eran italianos con italianos, vascos con vascos, irlandeses con irlandeses, en la segunda generación se empezaban a mezclar y en la tercera ya venían todos mezclados. Hay un ejemplo fascinante de los personajes de un tal Garran que se casa con una De Nobili que son nada más y nada menos los padres de Pedro Garrahan, el famoso pediatra y que su nieto fue un científico que sacó el primer premio de las ciencias en EEUU. En la Argentina hasta los '60 la familia que decía "No, yo no quiero que mi hija se case con un tipo de origen español... o italiano" la cuestión más dura era entre españoles e italianos, eso hasta los '60 tuvo vigencia después desapareció, empezamos a emulsionar, y la emulsión hace una nueva cosmovisión, una nueva visión, un nuevo inconsciente colectivo. Es más complejo y más bello que esas líneas más rígidas; yo no estoy criticando quienes lo iniciaron, no prolonguemos el error, dejemos que la cosa fluya para el crecimiento de éste proceso.

Gustavo J. Tondi: Yo creo que es como todo lo que se mete dentro de un modelo...en algún momento hay que modelizarlo como para entenderlo pero después...

Miguel Torrado: ...después hay que entenderlo en su complejidad. Yo no niego la responsabilidad social empresaria al contrario me parece una maravilla, lo que no podemos es caer en el error de simplificarla.

Gustavo J. Tondi: Ni de simplificarla ni de usarla incorrectamente, porque otra cosa que pasa es que muchas veces se comunican acciones que no son de responsabilidad social empresaria pero dicen ser ... y no son.

Miguel Torrado: Creo que no lo hemos reflexionado todavía al tema. Yo me animo a decirte cosas de un tema al cual no lo reflexioné profundamente, nos sentamos a una mesa a charlar oportunamente. Yo te estoy diciendo cosas que yo tengo adentro, que siento, una visión de la vida que yo la mezclo con esto. Creo que el fenómeno de la modelización como vos muy bien dijiste, el modelo nunca sirve definitivamente porque pierde detalles de la realidad y además el modelo deja lo afectivo de lado, deja lo sensible de lado, y lo cultural...

Gustavo J. Tondi: Vos lo habías dicho hay que verlo desde los factores de complejidad y no desde la simplificación porque en definitiva la modelización simplifica... Yo soy bastante seguidor de Edgar Morin, o sea que el tema de la complejidad lo tengo muy asumido...

Miguel Torrado: El lo ve muy bien. Yo estuve charlando con él una mañana de casualidad, caminando por la calle Callao, porque un día fui al Hotel Savoy y me lo encuentro a Morin en el mostrador dejando las llaves, yo lo había escuchado en una confitería donde él habló la noche anterior. Entonces, me presento y me dice "Voy a caminar porque quiero ver las torres de Buenos Aires" salí con él y salimos a caminar, entonces empecé a buscar calles donde había torres y ahí pudimos conversar y él me contó que se inició en esto, por la poesía, cuando abrió un libro de ese poeta que dijo "Caminante no hay camino"...

Gustavo J. Tondi: ...Machado

Miguel Torrado: Machado...él lo dice como que... no dice que no hay camino sino que hay que caminar, que el camino es complejo no es lineal o sea él entra en un Universo gracias a la frase de un poeta, es una maravilla. Raúl Mota es el discípulo dilecto de Morin que es argentino, tiene la cátedra de Pensamiento Complejo de la UNESCO, hay unas 300 o 400 universidades que responden a esa cátedra, Raúl Mota es un epistemólogo y filósofo argentino, joven un hombre que tendrá 55 años o

menos, es profesor, viaja mucho, no es fácil encontrarlo. Tiene una mirada totalmente distinta del pensamiento complejo y hay un rabino Scorka, él es biólogo y se dedicó a la física cuántica que es el otro camino para la complejidad.

Gustavo J. Tondi: La idea mía es contactar gente de distintas religiones para que me den su visión.

Miguel Torrado: Es una mente privilegiada no es un hombre mediático es un académico. Ha publicado artículos en La Nación sobre Física Cuántica. Una tesis como la que vos vas a encarar tiene que ser una luz para los pensadores del futuro.

Gustavo J. Tondi: En realidad yo lo veo desde un punto de vista crítico, estoy criticando empresas que dicen ser socialmente responsables cuando en el mejor de los casos hacen acciones de responsabilidad social que no es lo mismo...

Miguel Torrado: No es mi tema ese, sé que existen aspectos como el que vos planteás pero no es el tema que a mi me toque dar una opinión al respecto.

Gustavo J. Tondi: Y cuál creés que sería el papel de las instituciones, ONG, religiosas o del gobierno para esto?

Miguel Torrado: Yo no simplifico el mundo en éste momento como lo están simplificando de habitante a ciudadano, que los pobres son los habitantes y los otros son ciudadanos. Yo hablo del hombre-masa y del ciudadano. Entonces cuál es la misión que tenemos que cumplir? Trabajar para el desarrollo humano, el pobre, el rico, el del medio. Porque hay personas en la máxima pobreza que asumen enormes responsabilidades y conozco gente que no está en la pobreza y son unos verdaderos irresponsables.

Gustavo J. Tondi: Y aparte hay un tema que es bastante complejo también que es que mucha gente vive de los pobres, ¿no?

Miguel Torrado: Hay mucha gente que vive de que existan los pobres. La gente que conozco en general de cantidad de organizaciones con las cuales uno toma contacto, habla, va, es gente del tercer sector o del sector empresario, hay gente que tiene vocación de servicio, es más de la que uno piensa. Hay empresarios con alta vocación de servicio, lo que pasa que lo que no entienden es a dónde vamos. Yo tengo que marcar un rumbo: a dónde vamos. Cuál es el modelo? El único rumbo que yo puedo marcar hoy es el desarrollo intelectual, emocional, de sus capacidades, que pueda desarrollar su singularidad. Hay una frase que te voy a leer, es

de una exposición que voy a hacer el Lunes en La Plata una frase de Heins (..) que dice "Cuando nace un bebé ya trae consigo un núcleo de singularidad que jamás existió antes, la responsabilidad de los padres no consiste en moldear, formar, encasillar o condicionar su personalidad sino en apoyarlo de modo que esa secreta y preciosa singularidad pueda emerger y guiar su desarrollo" este sería el rol de los padres, también debería ser el rol de los maestros. Los maestros han tomado la palabra educación fuera de su significado original. Educación tiene dos acepciones: nutrir que es "educare" y "educare" que es extraer, sacar la singularidad del niño afuera. Nosotros estamos formando personas y no estamos extrayendo la singularidad de esa persona. Corremos el riesgo de que el tipo sea un gran músico y que termine siendo un pelotudo porque no le permitimos que desarrolle su singularidad. Esa sería la base del desarrollo para mí. A eso le agrego la religiosidad, porque también lo veo desde lo espiritual. Pero si una persona no cree también puede sacar su singularidad. Son distintas formas de ver, yo las respeto.

Gustavo J. Tondi: Yo, debo aclarar, soy católico practicante...

Miguel Torrado: Sí yo soy católico practicante...

Gustavo J. Tondi: Hay cosas que son naturales para uno que cree, que otros la ven como una cuestión utópica o antinatural.

Miguel Torrado: Como católico veo que existe lo que Dios quiere que salga de ese chico afuera y nosotros estamos formando, estamos modelizando personas.

Gustavo J. Tondi: Yo te conté soy profesor en la facultad de Ciencias Económicas y lo noto cuando recibo a los alumnos. Tengo una materia de segundo año y otra del final de la carrera. Cuando vienen de la secundaria se nota todas las falencias que tiene el sistema educativo porque aparte no sólo forma sino que mal forma.

Miguel Torrado: Además los padres tienen que estar muy atentos. Vamos a tomar un ejemplo, Napoleón por lo que leí con lo único que jugaba era con soldaditos. O sea que la singularidad aparente en primer plano de Napoleón eran los soldaditos. El mismo dijo "A mí me van a recordar no por las batallas ganadas, sino por el código civil". Si hubiera tenido maestros y padres que hubieran moldeado la singularidad de él, hubieran descubierto al jurista y nos habiéramos evitado más de medio millón de personas muertas. Ni lo pueden descubrir hoy los psicólogos más avanzados menos antes. Pero de todos modos, vamos a suponer que yo le voy dando apoyo para crecer a ese joven, la libertad para que asuma sus responsabilidades y por ahí hubiera sido nuestro Vélez Sarsfield para el mundo.

Gustavo J. Tondi: Por ahí incluso se puede llegar a encuadrar parte de la temática que yo estoy trabajando que es la responsabilidad social universitaria. La responsabilidad en las universidades es tratar de formar en el buen sentido y no "formatear".

Miguel Torrado: Yo tengo un amigo que tiene una ideología... o la tuvo creo que no la tiene la tuvo... una amistad fundada en el desacuerdo hasta hoy y es fascinante escucharlo hablar en la cátedra. Nunca en la repútisima vida, el es profesor de Derecho Constitucional, el deja caer arriba de la mesa su visión. Cómo él da las diversas visiones, con la asepsia que las brinda es una maravilla, por lo menos respeto que eso puedan descubrir ellos. No nos olvidemos que el empresario, el ejecutivo es un hombre también formado.

Gustavo J. Tondi: Hay algunas tendencias en la educación que dicen "No lo exijas al chico tanto más de lo que puede dar" que sin embargo la capacidad está.

Miguel Torrado: Nosotros le brindamos un saber universal y ellos lo administraron. Y nuestro desafío es el desarrollo del mundo infanto-juvenil tenemos un programa que estamos dando vueltas, hay que conseguir dinero, espero que varias organizaciones trabajen juntas en el desarrollo humano a partir de los niños de los 6 años a los 17. Habría otro proyecto para empezar con el niño en la panza de la mamá hasta los 6 años que todavía no lo tenemos bien desarrollado.

Gustavo J. Tondi: Yo soy un convencido de que la educación es un componente muy importante en todo, atraviesa todo y que hay que empezar a reformular todo esto desde por lo menos el preescolar, y a 20 años vista por lo menos, para producir un cambio.

Miguel Torrado: Ese es nuestro proyecto. Ya es la 3ª o 4ª vez que lo exponemos. Esa es la gran responsabilidad que deberían tener los empresarios, el Estado, qué pasa con éstos chicos del futuro, qué les vamos a dar. Hay tanto escándalo porque un chico trabaja y yo me pregunto: ¿Qué es preferible: que un chico trabaje ó que sea un chico de la calle? Todo el que le da trabajo a un pibe es un degenerado... y? Yo ¿cómo le puedo decir a un chacarero del Chaco que el hijo no debe trabajar, si el chico se siente útil trabajando al lado de su papá y está aprendiendo por lo menos el universo que le toca? Viste esas cosas taxativas... esto es así porque lo digo yo, hice un decreto, se me ocurrió ponerlo en un papel...sonamos! Si vos me das otra alternativa, dámela, ofrecemela y dejame los caminos abiertos por si no se puede modelizar así. Porque una mamá con 6 hijos en una chacrita en el Chaco tiene que hacer laburar a los 6 hijos porque hay una ley, una ley superior y si no crees en Dios por lo menos hay un Orden Superior, físico llámalo como quieras, hoy con la Física Cuántica los descomponés a todos, los volvés locos. Estamos "camino hacia...". Yo creo que la Argentina tiene que

cumplir una misión y no es utopía lo mío, y está en la época de la simbiosis de todas éstas culturas que se han conformado.

Gustavo J. Tondi: También debe reconocer, extraer su singularidad como país.

Miguel Torrado: Yo estaba furioso cuando Gualeguaychú armó el despelote que armó con Uruguay. Pero lo que no entendí era que había elementos más profundos psico-sociales o culturales de la localidad que yo los debería haber conocido por venir de Entre Ríos. Y no me dí cuenta me avivé ahora cuando se desparramó éste conflicto que son las 3 provincias las que levantaron la mano. Estamos en una regresión no en sentido peyorativo, sino de "defenderme, yo regreso para defenderme". Lo describe bien Mota cuando habla del hombre en la intemperie, él dice que la sociedad, el mundo está a la intemperie y ese hombre a la intemperie le falta todo lo que tiene (...) estamos sin templo, sin templo que quiere decir gobierno y sin temple. Lo que está describiendo es una regresión. Ahí meto a otra intelectual argentina, Teresa Castaño, le pregunto "Dígame Doctora cómo ve la juventud?" entonces ella me dice "En las cavernas, el hombre se metía para sobrevivir en la era glaciár, el humo iba pintando de negro la caverna y el fuego le daba calor pero también el fuego nos hipnotiza. Y ésta gente entraba a las cavernas desprotegida, estaba a la intemperie y tenía miedo y frío. Entonces se ponían uno junto al otro y cantaban, sin síncope porque eran muy primarios, era un solo golpe" (pum pum pum contra la mesa) Y hace así pum pum pum, me dice: "Fíjese que es lo que pasa hoy en un boliche nocturno: las paredes están pintadas de negro, las luces son el fuego que hipnotiza y el ritmo es monocorde de un solo golpe, nuestros hijos están en la era de Cromagnon."

Gustavo J. Tondi: jejeje nada más gráfico...

Miguel Torrado: En la mañana que me llamaron de la Cruz Roja para que yo fuera a hacerme cargo del equipo de apoyo psicológico les dije que no porque yo ya me comí el de L.A.P.A. y me tocó llegar a 23 depresiones, éste no lo aguanto si yo voy a éste me muero, así que no me jodan yo no voy. Y empecé a ver y me acordé de Teresa Castaño, era Cromagnon, después de esa respuesta me mató. Mi debilidad es que yo soy un autodidacta, yo no terminé el bachillerato y me hizo daño. Después gracias a Dios me liberé. Yo nunca lo decía, ocultaba que no era bachiller.

Gustavo J. Tondi: Bueno pero uno de los grandes pensadores de la Administración, Peter Drucker no tenía estudios universitarios...

Miguel Torrado: Bueno, Einstein no tenía estudios universitarios y desarrolló la Teoría de la Relatividad, encima era disléxico. Yo soy disléxico. Einstein también era una maravilla religiosa, busca la síntesis hasta que se muere pobrecito. El tipo buscó el encuentro entre lo que él descubre y lo que descubren otros en la física cuántica, busca la síntesis a

través de las matemáticas, su forma de orar. El dice "Dios no jugó a los dados con la creación" le decía a la enfermera es una frase famosa, él sabía que había una síntesis pero no pudo llegar, es conmovedor.

Gustavo J. Tondi: Un caso más cercano a mi era mi papá, no era agnóstico era ateo. Estudiaba medicina, se recibió de cirujano y la conversión la hizo cuando estudiaba anatomía porque él dijo: "esto no se puede haber creado sólo, alguien lo creó" y después fue muy católico.

Miguel Torrado: Mi papá murió ateo. No sé lo que había dicho Pablo VI que dijo "Mirá qué pelotudo lo que dijo el papa éste, mirá vos creer en el demonio!" no me olvido más. Era un hombre cultísimo pero era ateo y murió sin creer en Dios. Yo fui a un colegio religioso, salesiano, pero nunca llegué a un acuerdo con ellos. Siempre me peleé con ellos. Los entendí después, entendí a Don Bosco mucho después, que es el padre del desarrollo humano admirable porque utilizó el juego, la diversión como camino, en el sentido "diverté: cambiar de vertiente"; entonces el decía que al chico de la calle había que sacarlo de ahí, cambiarlos de vertiente y los mete en el juego, los lleva a Dios y los lleva al desarrollo humano. El es el primero que introduce el juego en la educación.

Gustavo J. Tondi: Quiero ver algo más representativo de la Iglesia, qué pasa con la doctrina social de la Iglesia, cuáles son los puntos de contacto con esto, cuál es la influencia que se puede descubrir ahí. Quiero darle relevancia a los distintos núcleos de gente que estoy entrevistando, que son distintas visiones.

Miguel Torrado: Yo no lo vería a Casaretto, por ahí desde la visión social...

Gustavo J. Tondi: Por ahí Bergoglio tiene mucho más claro todo.

Miguel Torrado: La responsabilidad social empresaria no pasa exclusivamente por el fenómeno de la pobreza. Tiene miles y millones de aristas como tiene el hombre. Mi papá tenía una fundición y les enseñaba física a los obreros, uno de ellos me dijo yo le debo a su papá ser ingenieros. Muchos encontraron mejores trabajos después.

Gustavo J. Tondi: Hay que tomar conciencia de que cuando uno es profesor tiene influencia siempre en el alumno, en función de cómo uno ejerza esa influencia y con qué ánimo se haga va a tener un efecto u otro, y también es parte de la responsabilidad de uno asumir eso. Yo hace 10 años que doy clase y me encuentro con ex alumnos y me doy cuenta cómo impacta a la larga lo que uno les transmite, para bien o no porque depende también de quien recibe el mensaje, pero me parece que es importante asumir que uno tiene una influencia. Saber ejercitarla correctamente es parte de la responsabilidad.

Miguel Torrado: No tengo dudas de eso.

ANEXO VI

ANEXO VII

SONDEO COMPLEMENTARIO DE OPINIÓN

1. DESCRIPCIÓN Y DATOS SOLICITADOS:

Con la finalidad de realizar un sondeo de opinión, acerca de la percepción de la comunidad, sobre la calidad de "Socialmente Responsable" de algunas empresas, le solicitamos tenga a bien responder el siguiente cuestionario.

Esta encuesta ha sido diseñada únicamente para fines académicos.

Desde ya agradecemos su colaboración.

INFORMACIÓN GEOGRÁFICA:

Nombre (opcional)	
Empresa (opcional)	
Ciudad	
Provincia/Estado	
ZIP/Postal Code	
País	
Email Address (opcional)	
Edad	

2. MÁXMO NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO A LA FECHA:

EDUCACIÓN:

MÁXIMO NIVEL ALCANZADO A LA FECHA (seleccione las opciones del menú) Se requiere una respuesta para cada opción.

NIVEL	GRADO DE AVANCE
Primario	Finalizado
Secundario	
Terciario	En curso
Universitario	
Posgrado	
Maestría	Abandonado
Doctorado	
Post Doctorado	

Tipo de entidad en la que realizó los estudios mencionados en la pregunta anterior.

	Estatat
	Municipal
	Privada

3. ACERCA DEL BALANCE o INFORME SOCIAL EMITIDO POR ALGUNAS EMPRESAS:

Indique en qué medida conoce usted sobre este instrumento.

	TENGO BUEN CONOCIMIENTO
	HE OÍDO HABLAR SOBRE EL MISMO
	NO LO CONOZCO

4. LISTADO DE EMPRESAS RELEVADAS:

Por favor indique, para cada empresa mencionada a continuación, si la considera como Socialmente Responsable. A tales efectos, la escala a utilizar varía desde el "1" (Totalmente en desacuerdo) hasta el "3" (Totalmente de acuerdo). El sistema sólo admite una respuesta por renglón.

EMPRESAS	1 Totalmente en desacuerdo	2 Indiferente	3 Totalmente de acuerdo
REPSOL-YPF			
EDESUR			
EDENOR			
BANCO BBVA			
GRUPO SANTANDER			
GRUPO TELEFÓNICA			
TELECOM			
GRUPO MAPFRE			
BANCO HSBC			
PETROBRÁS			
SHELL			
HEWLETT PACKARD			
MICROSOFT			
ARCOR			
AMERICAN EXPRESS			
MASTER CARD			
VISA			
MC DONALD'S			
BURGER KING			
METROGAS			
GAS NATURAL			

5. ¿QUÉ EMPRESA ES PARA USTED MODEL DE COMPORTAMIENTO “SOCIALMENTE RESPONSABLE”?

Independientemente de lo respondido en la pregunta precedente, indique cuál es la empresa que usted considera como MODELO DE COMPORTAMIENTO “SOCIALMENTE RESPONSABLE”.

--

6. INDIQUE EN QUÉ SE BASA PARA CONSIDERAR A ESTA EMPRESA COMO MODELO DE COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE (se admiten múltiples respuestas).

☐	Publicidad	
☐	Su Balance Social	
☐	Referencias de terceros	
☐	Conozco sus programas de RSE	
☐	Medios de Prensa	
☐	Sondeos de opinión	
☐	Otro (por favor especifique brevemente)	

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.



ANEXO VIII

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO



PROYECTO:

SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
CAPITAL SOCIAL Y LA ÉTICA PARA EL
DESARROLLO

Autor: Gustavo J. Tondi

ÍNDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN.....	272
UBICACIÓN EN LA CURRICULA.....	273
JUSTIFICACIÓN	273
ACCIÓN PROFESIONAL Y OBJETIVOS	275
ENFOQUE DIDÁCTICO	275
CUERPO DOCENTE.....	276
PROGRAMA	277
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.....	278
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	281
NORMAS GENERALES Y DE EVALUACIÓN	282
RÉGIMEN DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN	282
A MODO DE CONCLUSIÓN	285

INTRODUCCIÓN:

El presente proyecto de Seminario ha sido concebido especialmente para brindar, a alumnos de las carreras que se dictan en la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA), los conocimientos mínimos necesarios sobre el proceso de creación, la puesta en marcha y el gerenciamiento de **PROYECTOS SOCIALES con fuerte orientación al fortalecimiento del Capital Social y la Ética para el Desarrollo**.

Su finalidad es permitir a los graduados de dichas disciplinas ejercer su acción profesional dentro de un área que muchas veces ha sido descuidada por las entidades académicas, e incluso por los mismos profesionales egresados de las mismas.

Cabe mencionar que, a nivel de Grado, en esta Facultad ya se están dictando algunas asignaturas relacionadas⁸⁶, por caso:

- *Seminario de Integración y Aplicación con distintas orientaciones (cód. 460):*
 - *Proyectos Sociales y Responsabilidad Social Universitaria.*
 - *Responsabilidad Social Empresaria.*
- *O algún curso de Dirección General (cód. 459), en el que se ha incluido la realización de un Trabajo Práctico vinculado a esta temática,*

También se ofrecen las siguientes Asignaturas Optativas:

- *Gestión del Capital Social (cód. 742),*
- *Gerencia Social para el Desarrollo Humano – Cátedra de Honor (cód. 761)*
- *Seminario de Ética de las Ocupaciones (cód. 791)*
- *Contabilidad Social y Ambiental (cód. 730).*

Al mismo tiempo, que existen iniciativas de Voluntariado Estudiantil motorizadas desde la Secretaría de Extensión Universitaria o alguna agrupación de estudiantes, desde hace varios años.

Sin embargo, todavía la oferta académico-práctica es insuficiente para la inmensa población de estudiantes de las carreras de Grado e inexistente para quienes cursan alguna carrera en la Escuela de Estudios de Posgrado de esta Casa.

⁸⁶ Fuente: "Cuadernillo de Inscripción. 1er Cuatrimestre de 2009" (Enero de 2009). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

UBICACIÓN EN LA CURRICULA:

La ubicación de esta asignatura en la curricula de las carreras de Posgrado está estrechamente relacionada con los conocimientos necesarios para su cursada, pero mucho más con el efecto que se desea obtener con la misma.

Por ello se estima conveniente insertar este Seminario al inicio de cada una de las carreras dictadas en la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires.

Es importante resaltar que los temas incluidos en el programa de este Seminario serán abordados de un modo eminentemente práctico e integrador, aplicando en consecuencia, conceptos teóricos de otras materias que los alumnos deben poseer al momento de iniciar esta asignatura.

JUSTIFICACIÓN:

Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social, existen dos propósitos que una Universidad debe cumplir⁸⁷:

- La formación humana y profesional (propósito académico).
- La construcción de nuevos conocimientos (propósito de investigación).

Pero a su vez, la Universidad genera diversos impactos en su actuar cotidiano, y no sólo se debe ser consciente de ellos sino también deberá procurar su potenciación. Tales son:

- Impactos de funcionamiento organizacional.
- Impactos educativos.
- Impactos cognoscitivos y epistemológicos.
- Impactos sociales.

⁸⁷ Francois Vallaey, con la colaboración de Luis Carrizo (2005): "Marco Teórico de Responsabilidad Social Universitaria". Documento editado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Reforzando lo dicho más arriba, cabe considerar lo expresado por el Acuerdo de Colón (1995)⁸⁸, recomendando a la Universidad *trabajar en la incertidumbre, ofrecer títulos y planes de estudio adecuados a las "necesidades" actuales y futuras de la sociedad y los individuos, como también estar atenta a los cambios en la ocupación y el empleo.*

Todo ello implica un cambio de paradigma –y consiguientemente de mentalidad– en algunos ámbitos de la Universidad, a fin de asegurar una dinámica que supere la asincronía existente entre las demandas de la sociedad y la respuesta desde el punto de vista académico.

Por su parte este proyecto se inscribe en un contexto altamente complejo, compuesto por distintos niveles donde, a su vez, están en juego diversos intereses muchas veces contrapuestos. Ello hace muy difícil motorizar un cambio como el que los tiempos actuales demandan. Súmesele a esto la complejidad del procedimiento a seguir para la inclusión de una nueva asignatura en la curricula de las carreras de Posgrado.

En consecuencia se ha optado por proponer –en una primera etapa– la creación de una materia optativa, habida cuenta de que para su aprobación por parte de la Comisión de Enseñanza y el Consejo Directivo de la Facultad los requisitos formales son más accesibles y los plazos más reducidos respecto de los que habría que afrontar en el caso de una materia obligatoria.

Por todo lo dicho, y porque aún no existen iniciativas de estas características dentro de los planes de estudios de las carreras mencionadas al inicio de este proyecto, se considera plenamente justificada la necesidad de inserción de la asignatura optativa **"Seminario para el fortalecimiento del Capital Social y la Ética para el Desarrollo"** dentro de los cursos que la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires ofrece a sus estudiantes.

⁸⁸ Documento redactado en la ciudad entrerriana de Colón, en 1995, cuyo nombre completo es *"Acuerdo de Gobierno para la Reforma de la Universidad de Buenos Aires"*.

Luego fue conocido como el *"Acuerdo de Colón"*. Propone realizar una muy amplia reforma al diseño curricular de las carreras, la investigación, la extensión y las estructuras académicas.

ACCIÓN PROFESIONAL Y OBJETIVOS:

El objetivo general es que al finalizar el curso, el alumno se encuentre en condiciones de conocer las diferentes dimensiones del Capital Social y la Ética para el Desarrollo, y la innovación, independientemente de que esto ocurra dentro o fuera de una organización.

Algunas de las preguntas que se intentarán responder durante el curso son:

:

- ¿Quiénes son los actores sociales y cuál es su función?
- ¿Cómo se detectan y evalúan las oportunidades para nuevos proyectos sociales?
- ¿Cómo se prepara y se presenta un proyecto social de manera efectiva?
- ¿Cómo se analiza la viabilidad de un proyecto social?

Objetivos Específicos:

- Fomentar la actitud y el potencial emprendedor de los alumnos.
- Desarrollar su capacidad para detectar y evaluar oportunidades.
- Fomentar el pensamiento creativo, las capacidades de solucionar problemas en situaciones complejas y no estructuradas y mejorar la habilidad para comunicar ideas.
- Promover la innovación y la formación de equipos, aún en organizaciones ya existentes.
- Coadyuvar a la adquisición de los conocimientos necesarios para desarrollar y poner en marcha un proyecto social sostenible.
- Aportar al desarrollo de las capacidades necesarias para la gestión y evaluación de proyectos sociales.

ENFOQUE DIDÁCTICO:

Este curso se desarrollará aplicando la mayor variedad de herramientas didácticas que sea posible. Se han contemplado las siguientes estrategias:

Exposición Dialogada:

Luego de haber dedicado el tiempo necesario para aclarar todas las dudas que pudieran plantear los alumnos respecto de lo visto en clases anteriores, el docente procederá a explicar el tema del día propiciando la participación activa del alumnado en todo momento. Al finalizar cada clase se efectuará alguna actividad integradora, cuyas características quedan a criterio del docente a cargo.

Actividades Grupales

- Brainstorming.
- Ejercicios de creatividad y solución de problemas.
- Discusión de temas en grupos.
- Paneles.
- Trabajos de investigación.
- Análisis de textos.
- Ejercicios prácticos.
- Análisis de casos.
- Cine-Forum.
- Elaboración de tableros de historias.
- Actividades integradoras y de repaso.

CUERPO DOCENTE:

PROFESOR A CARGO	A designar
AUXILIARES DOCENTES (Tutores)	A designar

Este curso contará además con la visita de otros Profesores y/o Empresarios invitados, para compartir sus experiencias y conocimientos relacionados con los temas tratados a lo largo del cuatrimestre.

PROGRAMA:

La presente propuesta de programa consta de dos partes bien diferenciadas. La primera, adopta y amplía el modelo teórico propuesto en el perfil básico de un programa de enseñanza, proporcionada por el INEAM⁸⁹.

La segunda, en cambio, incorpora aspectos prácticos que en alguna medida los alumnos de Ciencias Económicas deberían haber adquirido a lo largo de sus carreras, pero con especial énfasis en la formulación y puesta en marcha de proyectos con orientación social.

Dentro de este marco, los contenidos mínimos del programa son los que se establecen a continuación:

PARTE 1:⁹⁰

1. **El contexto Latinoamericano y la realidad Argentina:** Tendencias de desarrollo. La magnitud y evolución de la pobreza y la desigualdad.
2. **Instrumentos para el análisis de la situación de América Latina con categorías de Ética y Capital Social:** Descripción y utilización de los distintos instrumentos disponibles para medición de la situación socio-económica. Desarrollo de metodologías de investigación y seguimiento de los indicadores y sus tendencias.
3. **Los desafíos éticos de América Latina:** Los "rostros" de la pobreza. La situación de los niños, la familia, la situación de los jóvenes, la discriminación de género, los niños de la calle, el problema de la criminalidad juvenil.
4. **Movilizando el Capital Social y la Ética:** Las dimensiones fundamentales del capital social en acción. El voluntariado, la responsabilidad social empresarial, el comportamiento de las comunidades pobres. La participación, eje de la movilización del capital social. Educando éticamente a la sociedad, el caso noruego.
5. **Cómo construir una América Latina con Ética:** Los mitos y falacias que obstruyen el avance. Los inicios de una nueva economía. El perfil de una economía con rostro humano.
6. **RSE – RSU – ISR:** Conceptos básicos. Justificación. Relación con otras disciplinas, teorías y conceptos. De la teoría a la práctica. Factores de complejidad. Los stakeholders: concepto y mapeo. Cómo medir la RSE y la RSU. Diseño, implementación y control de programas.

⁸⁹Tomado del Material del Curso: "¿Cómo enseñar Ética, Capital Social y Desarrollo en la Universidad?", 3ra. Edición. Dictado en 2006 por el Instituto de Estudios Avanzados para las Américas (INEAM), perteneciente a la Organización de Estados Americanos (OEA).

⁹⁰ Si bien muchos de los puntos, incluidos en esta primera parte del curso, contienen aspectos relacionados con América Latina, en todos se hará especial énfasis en lo relativo a Argentina.

PARTE 2:

- 7. Reconocimiento y evaluación de oportunidades.** Fuentes de reconocimiento de oportunidades. Impacto de la experiencia. Búsqueda, evaluación y clasificación de información. Herramientas para el proceso. De la idea a la oportunidad. Análisis de viabilidad técnica, económica y financiera. Líneas generales de evaluación y análisis.
 - 8. Elaboración de proyectos.** En qué consiste un Proyecto. Contenidos y realización. Preguntas que debe responder un Proyecto. Fuentes de información. Causas de fracasos. Factores críticos. Finalidad del Proyecto.
 - 9. Costos y Planificación Financiera.** Ciclo de vida del proyecto. Evaluación y determinación de los costos. Punto de equilibrio y valuación de la factibilidad financiera. Cash Flow.
 - 10. Fund Rising y otras opciones de financiamiento:** Fuentes de financiamiento y costos de las mismas. La visión de un inversor y la presentación del proyecto.
 - 11. Reseña sobre aspectos legales.** Tipos de sociedades. Fundaciones y Asociaciones. Contratos y acuerdos legales. Protecciones legales, patentes y propiedad intelectual. Registro y plazo de duración. Marcas. Permisos y habilitaciones.
 - 12. Resolución de problemas y toma de decisiones:** Metodología para la identificación de desviaciones y la solución de problemas. Decisiones programadas y no programadas. Los elementos del caso de decisión. Conflicto de objetivos. La información y el riesgo. El proceso de toma de decisiones. Herramientas de decisión. Toma de decisiones en equipo.
 - 13. Negociación:** Concepto y elementos intervinientes. Estilos de negociadores. Negociación en base a posiciones y en base a principios. Usos del poder en la negociación. La preparación para la negociación.
 - 14. Planificación y puesta en marcha del Plan:** Definición y propósitos. Planificación y rendimiento. Tipos de planes. Planes estratégicos y operacionales. Herramientas y técnicas de planificación.
 - 15. Evaluación de la gestión:** Principales indicadores y metodologías a aplicar en la evaluación de la gestión de los planes sociales. Medición del impacto. Ejecución y control de los resultados. Factores de contingencia. Planes de contingencia.
-

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

PARTE 1:

- o **Bonder Gloria** (2003): "Mujeres y voluntariado. Facetas de una relación histórica".. FLACSO. Inédito. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. www.iadb.org/etica
- o **Etkin, Jorge** (2005). "GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado". Granica. Buenos Aires, Argentina.
- o **Etkin, Jorge** (2007). "Capital Social y Valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa". Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- o **Grynspan, Rebeca** (2003): "La desigualdad en las oportunidades en América Latina". Inédito, <http://www.iadb.org/Etica/SP4321/DocHit.cfm?DocIndex=314>. México, DF.
- o **Hopenhayn, Martín** (2003): "Juventud y acción Voluntaria. Una ecuación con sentido". Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. www.iadb.org/etica
- o **Kliksberg, Bernardo** (2004): "más ética más desarrollo". Ed. Temas. Buenos Aires, Argentina.
- o **Kliksberg, Bernardo** (2004): "Por qué es la clave la cultura para el desarrollo?". Reforma y Democracia. Revista del CLAD N°. 29.
- o **Naciones Unidas** (2008): "OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO. Informe 2008". New York, USA.
- o **Rojas, Marcos Luis** (2001): "El voluntariado es bueno para la salud". Diario El país. 12 de mayo de 2001. Madrid. España.
- o **Schavarstein, Leonardo** (2003): "LA INTELIGENCIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social". Paidós Temas Sociales. Buenos Aires, Argentina.
- o **Sen, Amartya** (2001): "Exclusión e inclusión". Texto de un trabajo presentado el 12 de Noviembre de 2001, en la conferencia inaugural sobre el tema "Incluir a los Excluidos," preparada por "South Asians for Human Rights", presidida conjuntamente por Asma Jahangir (Pakistan) e I.K. Gujral (India). Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. www.iadb.org/etica

- o **Sen, Amartya** (2003): "Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI". Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. www.iadb.org/etica
- o **Stiglitz, Joseph** (1998): "Más instrumentos y metas más amplias. Hacia el consenso post Washington". Desarrollo Económico, Vol. 38, N° 151.
- o **Ugalde, Luis** (2003): "La Red de Universidades AUSJAL y la Globalización". Caracas Venezuela. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo.

PARTE 2:

- o **Algier, Guillermo Raúl** (1999). "Herramientas de Gestión. Cómo construir un Tablero de Comando". Aplicación Tributaria S.A. Buenos Aires, Argentina.
- o **Borello, Antonio** (2004): "El Plan de Negocios. De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo". Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- o **Kantis, Hugo**. Editor, con la colaboración de Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (2004): "Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional". Estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo.
- o **Porter, Michael E. y Kramer, Mark R.** (2007). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", en Redefining Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review OnPoint Collection. Harvard Business School Publishing Corp. Boston, USA.
- o **Rue, Leslie y Byars, Lloyd** (2006). "ADMINISTRACIÓN. Teoría y aplicaciones". Alfaomega Grupo Editor. México DF. México. Edición revisada y actualizada.
- o **Timmons, Jeffrey A.** (1999): "New Venture Creation". 5th Edition, Irwin / McGraw-Hill. New York. USA.
- o **Tondi, Gustavo J.** (1998): "La Incubación de Empresas. Un medio alternativo de generación de empleos". Editorial ERREPAR. Doctrina Societaria N° 126, Mayo de 1998. Buenos Aires, Argentina.
- o **Vesper, Karl** (1998): "New Venture Experience". Revised Edition, Vector Books. Seattle. USA.
- o **Zicari, Adrián** (2007): "Responsabilidad social empresarial. Una visión financiera". EDICON. Buenos Aires, Argentina.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- **Barker, Joel Arthur** (2004): "Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro". Ed. Mc Graw-Hill. Bogotá. Colombia.
- **Davis, K.** (1960). "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?". California Management Review, primavera de 1960, nº 2, pp. 70-80. California, USA.
- **Dolan, R.** (1997): "Note on Marketing Strategy". Harvard Business Publishing. Boston. USA.
- **Drucker, Peter F.** (1995): "La Innovación y El Empresario Innovador. La práctica y los principios". Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.
- **Drumwright, M. E. & Kosnik, T. J.** (1992): "Marketing Strategy Formulation". Harvard Business Publishing. Boston. USA.
- **Kofman, Fredy** (2001). "METAMANAGEMENT. La nueva conciencia de los negocios" Tomos I, II y III. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- **Morin, Edgar** (2001): "Introducción al PENSAMIENTO COMPLEJO". 4ta. reimpresión en español. Gedisa. Barcelona. España.

NORMAS GENERALES Y DE EVALUACIÓN:

Cantidad máxima de alumnos sugerida: 25 (veinticinco).

Total horas previstas para el seminario: 60 (sesenta).

Asistencia requerida: La asistencia mínima requerida es del 75% de las clases.

Equipos de Trabajo:

Los participantes del curso serán convocados a formar equipos compuestos por tres o cuatro estudiantes cuyos talentos, habilidades y conocimiento (en el caso ideal) sean complementarios.

La formación de estos equipos deberá tomar lugar antes de, o durante la segunda semana de clases. El trabajo de los mismos fuera de los horarios de asistencia a clases es una parte esencial de este curso.

Cada equipo deberá elaborar y defender un PROYECTO SOCIAL a efectos de su evaluación final en el curso.

Durante el período lectivo realizarán presentaciones intermedias sobre su progreso y una presentación final frente a un jurado externo formado por emprendedores y potenciales inversores.

Presentaciones:

Como se mencionó anteriormente, cada estudiante será miembro de un equipo abocado al desarrollo y presentación de un PROYECTO SOCIAL.

El contenido y organización de éste deberá ser discutido en las clases tutoriales donde se espera que las mismas conformen un espacio de trabajo concreto del equipo.

Se realizarán, además de las presentaciones intermedias (informes de avance), dos presentaciones formales correspondientes una evaluación parcial y otra final.

RÉGIMEN DE EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN:

Evaluación Parcial

Consistirá en la entrega de documentos y la exposición oral de los mismos.

Contenido:

Cada equipo preparará un documento escrito que deberá contener:

1. Carátula que incluya:
 - a) el nombre del proyecto propuesto, logo y slogan del mismo y
 - b) Nombres de los integrantes del equipo con los correspondientes números de legajo y dirección de correo electrónico.
2. Breve explicación de la necesidad insatisfecha que será cubierta, del mercado futuro que será creado o del problema que será resuelto con el proyecto propuesto.
3. Descripción concreta y clara del concepto del producto/ servicio.
4. Identificación del segmento objetivo.
5. Estimación del nivel de la demanda potencial (necesidades a satisfacer) y su evolución en el tiempo.
6. Detalle de las fuentes de información utilizadas para la elaboración del proyecto.

Extensión:

Hasta diez páginas, tipo de letra Arial tamaño 12 y espaciado simple para el documento escrito y hasta 6 filminas para la presentación oral.

Requisitos de presentación:

Cada equipo deberá presentar dos copias impresas del documento y una en soporte magnético.

Importante:

En esta etapa se decidirá si el proyecto debe ser continuado o es necesario elaborar uno nuevo, principalmente en función de la idea propuesta y su viabilidad en cuanto a la población objetivo y la necesidad que busca satisfacerse.

Evaluación Final:

Consiste en la entrega de un documento final y la defensa oral del proyecto.

Detalle del contenido:

Cada equipo realizará una presentación de su proyecto final. Todas las secciones del PROYECTO son obligatorias.

1. Resumen Ejecutivo
2. Descripción de la Idea y la Oportunidad
3. La Organización y el Producto/Servicio
4. Investigación y Análisis de la población objetivo
5. Plan de Difusión
6. Costos y Plan Financiero
7. Aspectos Legales
8. Plan de Implementación
9. Plan de control y evaluación del impacto
10. Equipo
11. Riesgos

Requisitos de presentación:

Las presentaciones orales (defensas) se realizarán con PowerPoint o transparencias.

Cada equipo distribuirá una copia impresa de la presentación a cada jurado, si hubiese uno, y al titular de la clase.

La exposición no deberá exceder los 20 minutos, sumándole igual tiempo para las preguntas del jurado.

El informe escrito no deberá exceder las 45 páginas, pudiéndose agregar cuadros e información considerada relevante en un anexo al final del documento (letra Arial tamaño 12 y espaciado simple).

Aspectos formales de la presentación:

Para la evaluación se considerarán también los aspectos formales tales como:

- contenidos, análisis, justificación, conclusiones y recomendaciones,
- presentación clara y lógica del material,
- habilidad para mantener el interés del jurado,
- calidad de los medios visuales,
- interpretación de las preguntas y respuestas apropiadas,
- uso del tiempo estipulado (redundancia mínima) y
- la calidad y cohesión general del proyecto.

A MODO DE CONCLUSIÓN:

La inclusión del "**Seminario para el fortalecimiento del Capital Social y la Ética para el Desarrollo**" como asignatura optativa ha sido propuesta siguiendo lo expresado por Tenti Fanfani⁹¹, con la intención de constituirlo en un espacio académico-práctico para el desarrollo de capacidades, aptitudes para manejar problemas, o bien, encontrar nuevas y mejores soluciones a los viejos problemas.

En otras palabras, siguiendo el pensamiento de Joel Arthur Barker⁹², lo que aquí se está proponiendo es un cambio de paradigma, superador del vigente, que permita dar una rápida respuesta a los nuevos y cambiantes problemas que la sociedad presenta en un mundo tan turbulento y competitivo como lo es el actual.

Ello no obsta para reconocer que existen limitaciones para la concreción de este proyecto, habida cuenta de las características de la Institución donde se pretende implementarlo.

⁹¹ Gómez Campo, Víctor Manuel y Tenti Fanfani, Emilio (1989): "Universidad y Profesiones". Miño y Dávila Editores. Buenos Aires, Argentina.

⁹² Barker, Joel Arthur (2004): "Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro". Ed. Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia.

Sin embargo, en sintonía con lo expresado por Manuel Argumedo, et al.⁹³, la creación de esta asignatura y su inclusión en la curricula de las carreras de Posgrado de esta Casa de Estudios, *"se trata de una cuestión de poder y está relacionada con la valoración de lo que la sociedad necesita, siendo esto una suerte de contribución para reproducir o para la nueva sociedad que se pretende construir"*.

Siguiendo, asimismo, el pensamiento de Sacristán⁹⁴, no se pretende otra cosa que lograr un equilibrio de intereses que beneficie, en definitiva, a la comunidad.

No debe dejarse de considerar, por último, que además de lo expresado en la Justificación de este proyecto, existen estudios recientes que demuestran la relación existente entre la calidad de la educación y el desarrollo económico y social⁹⁵.

Por esto debería enfatizarse el esfuerzo, con mayor razón, en un país como Argentina donde los altos índices de desempleo y de pobreza aquejan desde hace varios años a gran parte de la población.

Ya sea que esta asignatura sea dirigida a futuros emprendedores sociales, o bien que se la oriente a profesionales que vayan a asesorar a quienes pretendan iniciar un emprendimiento social, o a ambos, se considera plenamente justificada su inclusión como asignatura optativa de las carreras de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

De este modo, además de dar cumplimiento a la Misión declarada por la Escuela de Estudios de Posgrado, se estará llenando un vacío, o tal vez saldando parte de una deuda, que el Ámbito Académico mantiene desde hace muchos años con la comunidad.



⁹³ Argumedo, Manuel et al. (1999): "El curriculum en la Educación Superior: Teorías, Modelos y Alternativas". Apuntes del Programa de Formación Docente Continua. Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Buenos Aires, Argentina.

⁹⁴ Sacristán, Gimeno J. (1998): "El curriculum. Una reflexión sobre la práctica". Ed. Morata. Madrid. España..

⁹⁵ Cohen, Joel E. y Bloom, David E. (2005): "Cultivemos la mente", Revista Finanzas y Desarrollo. Fondo Monetario Internacional. Washington, USA.

Sin embargo, en sintonía con lo expresado por Manuel Argumedo, et al.⁹³, la creación de esta asignatura y su inclusión en la curricula de las carreras de Posgrado de esta Casa de Estudios, *"se trata de una cuestión de poder y está relacionada con la valoración de lo que la sociedad necesita, siendo esto una suerte de contribución para reproducir o para la nueva sociedad que se pretende construir"*.

Siguiendo, asimismo, el pensamiento de Sacristán⁹⁴, no se pretende otra cosa que lograr un equilibrio de intereses que beneficie, en definitiva, a la comunidad.

No debe dejarse de considerar, por último, que además de lo expresado en la Justificación de este proyecto, existen estudios recientes que demuestran la relación existente ente la calidad de la educación y el desarrollo económico y social⁹⁵.

Por esto debería enfatizarse el esfuerzo, con mayor razón, en un país como Argentina donde los altos índices de desempleo y de pobreza aquejan desde hace varios años a gran parte de la población.

Ya sea que esta asignatura sea dirigida a futuros emprendedores sociales, o bien que se la oriente a profesionales que vayan a asesorar a quienes pretendan iniciar un emprendimiento social, o a ambos, se considera plenamente justificada su inclusión como asignatura optativa de las carreras de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

De este modo, además de dar cumplimiento a la Misión declarada por la Escuela de Estudios de Posgrado, se estará llenando un vacío, o tal vez saldando parte de una deuda, que el Ámbito Académico mantiene desde hace muchos años con la comunidad.



⁹³ Argumedo, Manuel et al. (1999): "El curriculum en la Educación Superior: Teorías, Modelos y Alternativas". Apuntes del Programa de Formación Docente Continua. Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Buenos Aires, Argentina.

⁹⁴ Sacristán, Gimeno J. (1998): "El curriculum. Una reflexión sobre la práctica". Ed. Morata. Madrid. España..

⁹⁵ Cohen, Joel E. y Bloom, David E. (2005): " Cultivemos la mente", Revista Finanzas y Desarrollo. Fondo Monetario Internacional. Washington, USA.