



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
GENERAL SAN MARTÍN**

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

La responsabilidad social en el sector privado empresarial

*Teoría y aplicación en empresas
de Buenos Aires y Gran Buenos Aires*

Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales
para la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas y Gestión Empresarial

Autor: Laura Mariela Favale

Tutor: Prof. José Luis Rodríguez Pagani

Junio del 2005

Abstract

El propósito de esta tesis es presentar el concepto de responsabilidad social empresaria. Asimismo, se consideró de importancia demostrar el auge que ha tenido este fenómeno en el mundo entero.

La metodología empleada en el trabajo de investigación se basó en integración de lecturas. En forma complementaria, he realizado entrevistas extensas semi-estructuradas a personas involucradas en programas de responsabilidad social, a los efectos de establecer una aproximación a la práctica de este concepto en las corporaciones argentinas.

Arribé a la conclusión de que el movimiento de la responsabilidad social empresaria se debe en gran medida a una toma de conciencia del mundo empresarial. Hoy en día, se presenta como un nuevo modelo estratégico de gestión empresarial, que seriamente implementado trae – a largo plazo – múltiples beneficios, no sólo para las compañías que lo adoptan sino también para toda la sociedad.

Curriculum Vitae

La autora de esta tesis, Laura Mariela Favale, nació el 3 de Agosto de 1978 en Buenos Aires.

Fue asistente administrativa de la Revista de la Escuela de Economía y Negocios durante los años 1999-2003, con la dirección del Dr. Jorge Aromando.

Colabora como ayudante en la cátedra de Economía y Administración de la Seguridad Social a cargo del profesor José Luis Rodríguez Pagani.

En Junio del 2003 asumió el cargo de Coordinadora de la Biblioteca de la Escuela de Economía y Negocios, en el cual, se desempeña actualmente.

Laura.Favale@unsam.edu.ar

Agradecimientos

Agradezco a todos los profesores de la EEN - UNSAM que con los conocimientos transmitidos, contribuyeron a mi formación profesional.

Agradezco al Lic. Horacio Val, Director de la Escuela de Economía y Negocios, por haber depositado su confianza en mí, dándome la oportunidad de crecer profesionalmente.

Agradezco a mi tutor, el profesor José Luis Rodríguez Pagani, por haberme ayudado en la elaboración y corrección de mi tesis.

Agradezco el aliento, el consejo y la ayuda de todos aquellos, que la vida supo poner en mi camino, a lo largo de estos años.

Y por último, agradezco a Dios por iluminar mis pasos en el día a día.

Laura

*A mis padres,
por su amor y apoyo incondicional ...*

*A mi familia,
por su paciencia y comprensión ...*

*Y a mi amor,
por compartir mi vida ...*

Índice de contenidos

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 1. Introducción..... | 4 |
| 1.1 Objetivos de la tesis..... | |
| 1.2 Metodología utilizada | |
| 1.3 Literatura existente. El pacto mundial. El libro verde de la responsabilidad social de las empresas. La norma SA8000..... | |
| 1.4 Plan de la obra | |
| Capítulo 2. Responsabilidad social de la empresa..... | 14 |
| 2.1 Introducción..... | |
| 2.2 El ciudadano socialmente responsable..... | |
| 2.3 La empresa: un sistema social..... | |
| 2.4 Relación empresa – sociedad: la función social de la empresa..... | |
| 2.5 Nacimiento de la responsabilidad social empresaria..... | |
| 2.6 La responsabilidad social empresaria en Argentina..... | |
| 2.7 Resumen..... | |
| Capítulo 3. Funcionamiento del concepto..... | 34 |
| 3.1 Introducción..... | |
| 3.2 El ambiente externo de las organizaciones. El subsistema económico. El subsistema tecnológico. El subsistema político. El subsistema legal..... | |
| 3.3 Funcionamiento del concepto y del contenido de la RSE..... | |
| 3.4 La RSE: una doble dimensión..... | |
| 3.4.1 La dimensión interna..... | |
| 3.4.2 La dimensión externa..... | |
| 3.5 Los stakeholders: un nivel de compromiso diferente..... | |
| 3.6 Los valores: núcleo de la cultura empresarial..... | |
| 3.7 Asunción y gestión de la RSE. Análisis de la situación y diagnóstico social. Elaboración de una política de RS. Ejecución y evaluación. Control social..... | |
| 3.7.1 El marketing con causa..... | |
| 3.8 Resumen..... | |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 4. La práctica real de la RSE en el sector privado..... | 77 |
| 4.1 Introducción..... | |
| 4.2 Contenidos y definición de la RSE..... | |
| 4.3 Cambio de paradigma: el rol social de las empresas..... | |
| 4.4 La asunción de la RSE..... | |
| 4.5 Los beneficios de la RSE..... | |
| 4.6 Los presupuestos destinados a la RSE..... | |
| 4.7 Las áreas de actividad y las áreas temáticas, en relación a la RSE..... | |
| 4.8 Los empleados y la RSE..... | |
| 4.9 Comunicación de la RSE..... | |
| 4.10 La RSE desde el punto de vista de los consumidores..... | |
| Capítulo 5. Conclusiones finales..... | 90 |
| Bibliografía..... | 95 |

Índice de tablas y gráficos

| | |
|--|----|
| Cuadro N° 1. Los nueve principios del Pacto Mundial..... | 9 |
| Figura N° 1. La empresa: un subsistema del sistema sociedad..... | 36 |
| Figura N° 2. El ambiente externo de las organizaciones..... | 38 |
| Figura N° 3. Esferas de influencia..... | 40 |
| Figura N° 4. Niveles de compromiso..... | 52 |
| Figura N° 5. Áreas de actividad de la compañía..... | 59 |
| Figura N° 6. Las cinco "C" del marketing con causa..... | 75 |

Lista de entrevistados

Entrevistado 1: Mujer. Profesional. C.E.U. de Organización de Empresas.

Entrevistado 2: Hombre. Profesional. Comunicaciones IARSE.

Entrevistado 3: Hombre. Empresario. Director Fundación YPF.

Entrevistado 4: Mujer. Administrativa Fundación Avón.

Capítulo 1.

Introducción

La relación de la empresa con su entorno se ha ido modificando con el correr de los años, lo cual, significó un cambio en el paradigma de intereses de la empresa, quien ya no sólo debe dar resultados y satisfacciones a sus stakeholders internos sino también a sus stakeholders externos ¹.

Ahora bien, este reposicionamiento social del mundo corporativo exige del mismo un compromiso de acción claro y además voluntario a favor del desarrollo económico y social del país en el cual la corporación opera. Esto es lo que comúnmente se denomina **Responsabilidad Social Empresaria** (en adelante RSE) ².

La RSE se ha convertido en una temática de gran relevancia en los principales centros de la economía mundial. Tal es así, que muchas de las principales empresas del mundo consideran que el desarrollo de prácticas de responsabilidad social tiene carácter de inversión y es por esta razón que le conceden una importancia estratégica, integrándola en su proceso de creación de valor.

En realidad, tanto la literatura internacional como la incipiente literatura local, muestran que las estrategias de RSE pueden tener como correlato una pluralidad de prácticas corporativas que varían de una

¹ Los *stakeholders* ó *grupos de interés* son aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, a su vez, condicionan la consecución de los objetivos de la organización. Este concepto se usó por primera vez en el Stanford Research Institute en 1963, definiendo a los stakeholders como aquellos grupos sin cuyo apoyo la institución dejaría de existir. El tema de stakeholders será abordado en profundidad en el Capítulo 3.

² El término Responsabilidad Social Empresaria, de ahora en adelante, se representará con las siglas RSE.

compañía a otra en función de un conjunto de variables, como por ejemplo: sus valores corporativos o su cultura organizacional.

La diversidad conceptual existente y las crecientes acciones y programas en el área de la RSE torna necesario clarificar el estado actual de la RSE en la Argentina y así poder favorecer y acompañar el surgimiento de nuevas iniciativas, tendientes a contribuir al mejoramiento sostenible de la sociedad.

1.1 Objetivos de la tesis

El objetivo de esta investigación ha sido realizar una presentación del concepto de responsabilidad social desde una perspectiva teórica y establecer una aproximación a la práctica de este concepto en empresas del área de Buenos Aires y Gran Buenos Aires.

Este objetivo general, se ha desglosado en objetivos más específicos a saber:

- Indagar acerca del rol de la empresa en la sociedad.
- Definir la extensión conceptual de la RSE.
- Comprender los conceptos claves que hacen al tema de la RSE.
- Comprender el interés de las empresas en el área de la RSE.
- Identificar las áreas de interés general, a las cuales las empresas deberían destinar esfuerzos, teniendo en cuenta los temas que hacen a la preocupación social.
- Realizar un relevamiento que permita establecer las características de las prácticas de la RSE.

- Indagar acerca de las diferentes vías de comunicación y difusión de las acciones de responsabilidad social por parte de las empresas.
- Identificar las ventajas y desventajas de una práctica socialmente responsable.

1.2 Metodología utilizada

La producción de la tesis se basó en:

- Proceso de integración de lecturas, a través del cual, se construyeron los capítulos 1, 2 y 3.
- Entrevistas extensas semi-estructuradas a personas involucradas en programas de responsabilidad social, en empresas de Buenos Aires y Gran Buenos Aires; y a profesionales interesados o involucrados en dicha temática. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su análisis, permitiendo la construcción del capítulo 4.

Finalmente, en la tesis presentamos un el análisis sistemático de las estrategias y acciones en RSE llevadas a cabo por las empresas entrevistadas en el ámbito nacional.

Las técnicas empleadas permitieron arribar a las conclusiones expuestas en el capítulo 5.

1.3 Literatura existente

Al inicio de la década de 1900, la misión de las empresas era exclusivamente económica.

A partir de la década de 1950 y hasta 1970, surgieron nuevos valores culturales relacionados con la interdependencia entre las organizaciones, las sociedades y el ambiente (Davis & Newstrom, 1991: 59).

Estos nuevos valores, se manifestaron en general en expresiones tales como la de responsabilidad social o compromiso social.

En la actualidad, en parte debido a la interdependencia mencionada anteriormente, la participación social de la empresa ha aumentado.

Ahora bien, actualmente mucho se habla de la responsabilidad social de las organizaciones, pero poco se conoce de ella. Todavía no son muchos los autores en nuestro medio que se han dedicado a estudiar en profundidad el tema, aunque cada vez hay más interesados en el mismo.

Por cierto, el concepto de responsabilidad social no es nuevo. La preocupación por el estudio de este tema se remonta a los años '50. En sí, el estudio moderno del tema recibió un impulso importante con la aparición – en 1953 – del libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” de *Howard R. Bowen*, quien sugirió que las empresas debían tomar en cuenta las implicaciones sociales de sus decisiones (Koontz & Weihrich, 1994: 66).

Posteriormente, durante la década del '70 y del '80, se produjo un amplio debate, tanto en el mundo empresarial como en el mundo académico, sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa ante la sociedad, así como sobre su eventual contenido.

En nuestro país, se torna bastante dificultoso encontrar referencias a esta cuestión, aunque cabe destacar que los esfuerzos de algunas compañías nacionales por esta materia, datan de largos años e incluso décadas.

En sí, la responsabilidad social se desarrolló firmemente en los Estados Unidos de América e Inglaterra y luego en otros países desarrollados.

En el contexto mundial, la responsabilidad social de la empresa ha ido ganando presencia y actualidad, como una cuestión ligada a fenómenos como la globalización económica y sus consecuencias. Tanto es así que la responsabilidad social ha trascendido el mero debate académico y profesional para llegar al marco de las instituciones políticas internacionales, donde se han producido importantísimas iniciativas, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o la publicación del Libro Verde de la Comisión Europea.

El Pacto Mundial, anunciado por el Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan en el Foro Económico Mundial, en Davos (Suiza) en Enero de 1999 y puesto en marcha oficialmente en la Sede de las Naciones Unidas en Julio del año 2000; hace un llamamiento a las empresas para que adopten 9 principios universales

en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente (Ver Cuadro N° 1).

El Pacto Mundial, en el que participan ya cientos de empresas, representando sectores y regiones geográficas diferentes, no es un instrumento de regulación, ni un código de conducta con fuerza jurídica obligatoria, tampoco un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión; sino que se trata de una iniciativa de carácter voluntario destinado a servir de marco general para fomentar la responsabilidad cívica y social mediante el liderazgo empresarial comprometido y creativo (Oficina del Pacto Mundial, 2001: 1-3).

Cuadro N° 1. Los nueve principios del Pacto Mundial

Derechos Humanos

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

Normas Laborales

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva,
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio,
5. La abolición efectiva del trabajo infantil, y
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

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

Fuente: *Oficina del Pacto Mundial. 2001. El Pacto Mundial. Naciones Unidas*

El Libro Verde de la Responsabilidad Social de las Empresas, el 18 de Julio del año 2001, la Comisión de las Comunidades Europeas presentó un Libro Verde denominado “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, el cual, tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, y en particular, sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evolución y la validación, así como recabar opiniones sobre la responsabilidad social de las empresas a nivel nacional, europeo e internacional ³.

Entonces, la existencia de instrumentos, códigos, directrices y declaraciones internacionales, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o el Libro Verde de la Comisión Europea, junto a la Norma SA8000, crean el marco necesario para el tema de la responsabilidad social.

³ El texto íntegro en castellano del Libro Verde lo puede encontrar en el sitio web de la Unión Europea: <http://europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm>

La Norma SA8000, es el más importante sistema de gestión de responsabilidad social reconocido mundialmente, basado en las normas ISO 9000 de gestión de la calidad y en las normas internacionales sobre derechos humanos y los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La Norma SA8000 permite desarrollar sistemas de gestión socialmente responsables mejorando las condiciones laborales y la productividad y competitividad de las empresas ⁴.

La existencia de una legislación no es sumamente imprescindible en lo que hace al tema de la responsabilidad social, pero no por ello deja de ser importante, dado que enuncia los requisitos mínimos y hasta se torna necesario para controlar aquellas compañías que, de otra manera, competirían con un comportamiento irresponsable. Ante la falta de legislación, las iniciativas voluntarias y la adopción de planes en materia de responsabilidad social constituyen otra manera para que las empresas, ya sean grandes o pequeñas, se comprometan a llevar adelante un comportamiento socialmente responsable. De hecho, en los países en vía de desarrollo, en donde muchas veces las corporaciones ni siquiera cumplen con los requerimientos legales que exige el gobierno, como por ejemplo: el pago de impuestos; hay que buscar incentivos para que la responsabilidad social, se vuelva algo que las empresas quieran hacer, es decir, sea un acto voluntario, pues en definitiva la responsabilidad social consiste en ello.

⁴ Texto basado en el documento “*Responsabilidad Social de las empresas y libertad sindical de los trabajadores*”, presentado en la Tercera Cumbre de Trabajadores de Comercio, en Sydney – Australia en Abril del 2002.

Por último, cabe señalar que si bien la idea de responsabilidad social surgió en la primera parte del siglo XX, es un tema que está tomando más prestancia, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, en la última década, en donde los autores interesados en el mismo prestan especial atención a la definición y al contenido del concepto de responsabilidad social⁵.

Desde hace mucho tiempo, innumerables autores han manifestado su interés por el tema de la RSE, entre ellos cabe mencionar a: Bowen (1953) Ackerman (1975), Drucker (1978), Martínez Nogueira (1984), Davis & Newstrom (1991), Koontz & Wehrich (1994), Jonson & Acholes (1997), Hellriegel & Slocum (1998), Albertti, Denda & otros (1999), Kotler (2001), Kliksberg (2003), etc..

En el mismo sentido, se han pronunciado también diversos organismos, empresas e instituciones, que han elaborado balances e informes sociales de diverso tipo: el Banco Mundial, la Comisión Europea, empresas como Coca-Cola, Arcor, Repsol YPF, Techint, Quilmes, American Express, Ford, Telecom, IBM, Siemens, entre otras.

1.4 Plan de la obra

En el capítulo 2, *“Responsabilidad social de la empresa”*, hemos presentado el concepto de RSE y la historia de su desarrollo, tanto en el ámbito internacional como en el ámbito nacional.

⁵ El concepto de responsabilidad social será presentado en el Capítulo 2; pero a fines prácticos, la diferencia entre la definición y el contenido de la responsabilidad social será estudiada en profundidad en el Capítulo 3.

Seguidamente en el capítulo 3, *“Funcionamiento del concepto”*, hemos profundizado el concepto de RSE, y hemos estudiado los factores involucrados, valores y capacidades necesarias, alcances y estrategias, y gestión de la responsabilidad social.

Mas adelante en el capítulo 4, *“La práctica real de la responsabilidad social empresaria en el sector privado”*, hemos presentado un panorama general sobre las prácticas de RSE en la Argentina y especialmente en Buenos Aires y Gran Buenos Aires, a partir del estudio de fuentes primarias.

Finalmente, en el capítulo 5, *“Conclusiones finales”*, hemos expuesto los principales hallazgos de la tesis y una discusión personal alrededor de los mismos. También hemos planteado nuevas incógnitas.

Capítulo 2.

Responsabilidad social de la empresa

2.1 Introducción

Con el transcurso del tiempo, la relación empresa – sociedad se ha ido modificando, de hecho, en la actualidad el concepto de empresa trasciende su rol económico tradicional para constituirse en un actor fundamental dentro de la sociedad.

Hoy en día, no sólo se concibe a la empresa como un actor económico sino también como un importante actor social. Esta dimensión se enmarca en la idea de responsabilidad social empresaria.

En el presente capítulo, trataremos el concepto de responsabilidad social empresaria y la historia de su desarrollo, tanto en el ámbito internacional como en el ámbito nacional.

2.2 El ciudadano socialmente responsable

En base a la filosofía del siglo XVII el británico Thomas Hobbes sostenía la hipótesis de que, en los comienzos de la humanidad, el estado natural del hombre consistía en una continua guerra con otros. La vida del hombre se caracterizaba por ser solitaria, pobre, hostil, brutal y breve. El hombre era el lobo del hombre. La solución para escapar de esa vida llena de temor y peligro de muerte violenta, era someterse a un único señor con

poder absoluto que pudiera imponer penas severas a fin de que todos obedecieran las reglas sociales.

Lo cierto es que a lo largo de la historia, el ser humano ha sentido permanentemente la necesidad de contar con una mayor seguridad. Una mayor seguridad individual, es decir, para sí mismos y una mayor seguridad colectiva, es decir, para todos aquellos que de ellos dependiesen. Es así, como desde los primeros tiempos en que los seres humanos se unieron formando núcleos sociales, hubo en ellos una tendencia común: el deseo de disponer de una mayor protección para poder hacer frente a los distintos problemas que cotidianamente se producen en la vida. De esta manera, a lo largo de los siglos, las comunidades organizadas en grupos de diversos tipos (familiares, religiosos, políticos, etc.), fueron desarrollando en el seno de los mismos, un sentimiento de solidaridad.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, se puede decir entonces, que la humanidad ha evolucionado desde el egoísmo social de someterse a unas mismas leyes y castigos para poder vivir en paz, hasta la vivencia de una actitud de ciudadanía madura. Asumir una ciudadanía madura implica asumir el reto del desarrollo humano ⁶ de ser una comunidad de personas libres y solidarias; sólo así se llega a la civilización.

Un estadio superior de la civilización consiste en que el ciudadano se sienta socialmente responsable por su entorno, su ciudad, su país y la humanidad entera.

⁶ El *desarrollo humano* es la noción de que las motivaciones, las necesidades, la seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan, no sólo durante la niñez sino a través de todo el ciclo de vida adulta.

2.3 La empresa: un sistema social

El ser humano es racional y social, con necesidades biológicas y sociales. Por su racionalidad, se fija prioridades, fines y objetivos. Luego, aplica el trabajo para satisfacer esas necesidades y lograr esos objetivos.

La conjunción de las cualidades enumeradas del hombre, motivó la integración entre ellos, dando origen a las organizaciones, entendiéndolas como un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos (Black, 1996).

La sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos.

Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesaria para poder satisfacer todas sus necesidades básicas; y observa como en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo (Schein, 1982: 11).

Aparece así la organización como una manera peculiar de asociarse por la que opta el hombre, para alcanzar más satisfactoriamente la solución a los problemas que cotidianamente se le presentan en la vida.

Dar una definición de organización, resulta asombrosamente difícil, principalmente, por ser muchos los autores y muchas las disciplinas que se han dedicado al estudio de las organizaciones.

Para la sociología – por ejemplo – las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos, y su razón de ser está en el servicio de estos fines. La sociología de las organizaciones pone especial énfasis en los procesos sociales que se producen en las organizaciones, más que en los aspectos administrativos; sin dejar de reconocer la interrelación existente entre ellos.

Por otra parte, las organizaciones también fueron y son objeto de estudio de la psicología, quien plantea que la organización es una institución social, un grupo de personas unidas en una labor común. La psicología de la organización, se concentra principalmente en aquellos aspectos que hacen a la institución como tal; se hace referencia con esto a: valores, ideología, normas, cultura organizacional, entre otros aspectos (Albertti & Denda, 1999).

Ahora bien, dentro del campo de la administración ⁷ se encuentran autores destacados, como Peter Drucker, que define a la organización como un grupo humano.

La organización es un grupo humano [...], que a diferencia de la sociedad, comunidad o familia – que son los agregados sociales tradicionales – está diseñada a propósito [...] y está pensada para que dure, tal vez no eternamente pero sí durante un período de tiempo considerable (Drucker, 1994: 46).

⁷ *Administración*: área del conocimiento cuyo principal objeto de estudio son las organizaciones.

Otros autores de importantes libros sobre administración, como Davis Keith & Newstrom John, definen a las organizaciones como sistemas sociales, constituidas con base en un interés mutuo. Esto significa que las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen en algún interés mutuo que comparten los participantes.

Puede verse entonces, como las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas (Davis & Newstrom, 1991: 13-14).

Entre los autores argentinos, se citará en esta oportunidad a Bernardo Kliksberg (1985: 31), por su peculiar forma de asignar a las organizaciones los siguientes contenidos:

- Es una **institución social**.
- Un **sistema de actividades** desempeñado por sus integrantes, constituye el centro de esa institución social.
- El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su **estructura**.
- Tiende hacia determinados **finés**.
- Sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las características del **contexto** en el que se desenvuelve.

Entonces, a modo de conclusión y a los fines de esta tesis, se dirá que la organización es un fenómeno social, artificial, creado por el hombre para satisfacer sus necesidades ⁸.

Las organizaciones existen dentro de organizaciones más grandes, por lo tanto, son sistemas sociales que forman parte de un sistema social mayor. Se trata de un sistema abierto, fuertemente influenciado por el contexto que lo rodea, con sus aspectos económicos, tecnológicos, políticos, legales y sociales. Este medio ambiente ⁹ influye en las organizaciones al tiempo que éstas con su accionar modelan los rasgos propios del medio.

El desarrollo de las sociedades modernas hace necesario la existencia de las organizaciones. Toda organización, tendrá un fin, que estará vinculado con el sistema social al que pertenece y ese fin, se puede decir que, es la función que cumple la organización en la sociedad.

La organización ¹⁰, por formar parte de un sistema social, tiene obligaciones ineludibles. Hoy en día, es aceptada la concepción de que, además de producir bienes y servicios para asegurar su estabilidad, continuidad y crecimiento las empresas deben cumplir objetivos sociales. Esto no significa que las empresas deban encargarse de resolver problemas comunitarios puntuales, sino que deben fijar objetivos en relación a su

⁸ Esta línea de pensamiento se sustenta en el concepto de “*comportamiento social empresarial*” que define a la empresa como una red compleja de grupos de interés interconectados y como una institución social con poder y responsabilidad.

⁹ El tema del medio ambiente de las organizaciones será estudiado en profundidad en el Capítulo 3.

¹⁰ En el análisis realizado puede reemplazarse el término “*organización*” por el término “*empresa*”, sin que varíe su significado.

responsabilidad social; objetivos que deben ser tangibles y fijados según las condiciones políticas y sociales que afectan a cada empresa.

2.4 Relación empresa – sociedad: la función social de la empresa

Al hacer referencia a la relación entre la organización y su entorno, se torna necesario plantear cuál es la función que como tal desempeña en el mismo. Resulta obvio que la empresa es una de las instituciones fundamentales de nuestra sociedad, sobre la que recae la función de crear riqueza, producir y distribuir bienes y servicios esenciales. La importancia de esta función se ha ido incrementando con el correr de los años, hasta el punto de llegar a pensarse que, en el mundo actual, las posibilidades de trabajo y consumo y, por tanto, de subsistencia, realización personal e integración social de la mayoría de los individuos dependen, en buena medida, de las corporaciones. Consecuentemente, la empresa tiene una amplia responsabilidad respecto de la sociedad, responsabilidad que no se circunscribe exclusivamente al ejercicio de una función económica, sino que va más allá; y es allí en donde se plantea el tema de la responsabilidad social empresarial.

Analizar la función social de la empresa pone de manifiesto el profundo impacto que dicha institución ejerce sobre el entorno social. Esta situación es percibida por la sociedad, la cual, ha ido adquiriendo poco a poco conciencia del trascendental papel de la empresa y del efecto que sus actuaciones u omisiones tienen en la sociedad. Las compañías, por su parte, también fueron tomando conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno general e introduciendo pautas de

comportamiento que representaron una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas de los integrantes del conglomerado social. A este cambio de mentalidad ha contribuido asimismo la evolución de la propia filosofía de la administración hacia planteamientos más abiertos y generalizadores, en los que se tiende a considerar un número amplio de variables y contingencias en la formulación de las estrategias empresariales, huyendo de enfoques restrictivos y deterministas, en los que los principios económicos constituían la única ética de las decisiones (Aguirre, Castillo & Tous, 1999: 24-26).

Ahora bien, en esta instancia cabe plantear si la responsabilidad social que en los últimos tiempos viene asumiendo el sector privado empresarial es realmente consecuencia de un proceso de concientización por parte de las empresas en cuanto a su rol social o es simplemente una nueva forma de hacer negocios de manera sustentable, pudiendo obviamente tratarse de un mix de las dos alternativas aquí planteadas.

Mas allá del planteamiento que se hizo en el párrafo anterior, lo cierto es que, el medio social general ha evolucionado hacia una mentalidad en la que cada día concede más importancia a las dimensiones sociales, actitud a la que no ha permanecido ajena la institución empresarial.

2.5 Nacimiento de la responsabilidad social empresaria

Normalmente, cuando se habla del sector privado, se hace alusión a todo aquello que no depende de entidades gubernamentales. En este caso específico, se está haciendo referencia al sector privado empresarial, quien en los últimos años ha ido asumiendo una importante responsabilidad frente a la sociedad, la que se acentúa con la globalización de la economía, y es más, se podría decir que se inicia después de la Segunda Guerra Mundial, con la creación de organismos mundiales en Brettons Woods.

Para comprender con mayor claridad como surge el concepto de responsabilidad social empresaria, resulta conveniente remontarse a la década del '30.

Por aquellos años, la principal protagonista fue la llamada crisis de 1930, la cual, originó una tremenda convulsión económica a nivel mundial, bajando los precios de las mercaderías y disminuyendo el valor del comercio internacional. A raíz de la misma, John Maynard Keynes en el Reino Unido y Harry Dexter White en Estados Unidos hicieron circular propuestas. La idea era crear organismos permanentes de cooperación para establecer un nuevo sistema monetario internacional. Las negociaciones, que se llevaron acabo inclusive en tiempos de guerra, culminaron en Brettons Woods.

En Brettons Woods, se elabora el proyecto del Banco Mundial, que tenía también como finalidad ordenar la economía y evitar en el futuro conflictos económicos, que a su vez generan enfrentamientos bélicos, los cuales, constituyen un terrible flagelo para la humanidad. Pese a esto, es

cierto que desde el término de la Segunda Guerra Mundial y hasta la fecha se han producido algunos conflictos focalizados, siendo el más reciente la guerra entre Estados Unidos e Irak. Por lo cual, hasta el momento este mundo en que vivimos sigue siendo desigual, conflictivo y a veces aterrador, cuando analizando cifras de entidades internacionales como las del Banco Mundial vemos que en el mundo existen millones de personas que viven en una pobreza extrema.

En términos generales, la política económica mundial ha tenido dos polos. Por un lado, aquellos países en donde el paternalismo de sus Gobiernos hacía al Estado proveedor de educación, salud, puestos de trabajo, etc., a través de una planificación centralizada que dominaba el total de la economía, sin permitir que la iniciativa privada accionara sobre los sectores económicos. Por otro lado, aquellos países en donde el pensamiento liberal ponía en manos del sector privado todos los temas y todas las posibilidades de inversión y desarrollo.

Ahora bien, siempre la existencia de extremos supone la existencia de términos medios. Por lo cual, entre los dos polos netamente diferenciados que ha tenido la política económica mundial, han surgido tendencias intermedias. Tendencias que a su vez gestaron movimientos económicos en muchos países, que sin querer absorber el total de su economía, convirtieron al Estado en un importante empresario. En algunos casos excluía al sector privado y en otros casos competía en condiciones ventajosas contra éste.

Las tendencias estatistas o semiestatistas justificaron la intervención estatal afirmando que el sector privado empresarial no tenía interés en determinados sectores de la economía, razón por la cual el Gobierno debía concurrir, para producir los bienes y servicios que el sector privado no proporcionaba.

En medio de la búsqueda de un sistema económico que lograra el mayor bienestar para los habitantes de cada país, surgió en América Latina la Teoría de CEPAL, sobre sustitución de importaciones. Esta Teoría fue fuertemente sostenida por Raúl Prebisch. A partir de la misma, se crearon en los países de América Latina un número variado de empresas públicas, con un grado de importancia diferente en cada país. Por su parte, en los países del Continente Europeo, dependiendo del partido político gobernante, también se estatizaron medios de producción o se crearon empresas en aquellos sectores que se consideraba que debían estar en manos del Estado, aunque también se aceptaba que algunos sectores estuviesen en manos privadas.

Las supuestas utilidades que debían rendir las empresas estatales nunca se dieron y los países solo repartieron entre sus ciudadanos las pérdidas de estas entidades. Es así, como el fracaso del estatismo y de la planificación centralizada originó a nivel mundial un movimiento de privatización, en donde las empresas del Estado son transferidas al sector privado ¹¹. Este movimiento se inició en aquellos países que mantenían sectores en poder del Gobierno. Obviamente, muchos políticos no fueron partidarios de la privatización, dado que de esa manera perdían el poder

¹¹ Cabe aclarar que, no todos los sistemas de privatización que se emplean son iguales, no obstante, el objeto que persiguen es el mismo. Así por ejemplo, en algunos casos se subastan servicios de transportes y en otros casos, se emiten acciones y el Estado retiene parte de las mismas.

que ejercían sobre dichas empresas, que en muchos casos eran usadas para pagar favores políticos, entre otras cosas (Villegas Cerro, 1997: 1-7).

Ahora bien, todos los fenómenos descritos a lo largo del presente apartado, llevan a pensar que el desplazamiento de la economía mundial de manos del Estado al sector privado empresarial de los países, ha creado para las empresas obligaciones que en un momento determinado fueron solamente del estado paternalista.

También, en un momento de la historia, el valor de las materias primas o de los recursos naturales, constituyeron enormes riquezas, que lamentablemente muchos países, al igual que el nuestro, no supieron aprovechar. Sin embargo, en la actualidad el avance tecnológico supera largamente ese valor y como consecuencia se acentúa la brecha existente entre los países desarrollados y los países en vía de desarrollo.

Frente a estas circunstancias, el sector privado empresarial comenzó a pensar seriamente en su responsabilidad social, tanto en los países ricos como en los países pobres, porque si bien el porcentaje de pobreza es mucho más alto en los segundos, lo cierto es que a los países ricos no les convienen países empobrecidos sin capacidad adquisitiva.

Muchos empresarios, ya sea de países grandes como de países pequeños, han comenzado a comprender que es indispensable que sus trabajadores reciban los mayores beneficios posibles, sin que esto haga peligrar la estabilidad y el crecimiento de la compañía. Al mismo tiempo, han comenzado a comprender que es necesario devolver en alguna forma a

las regiones en las cuales operan los beneficios que de ellas obtienen, pues el mundo es bipolar y en consecuencia todo derecho genera una obligación.

A su vez, el sector empresarial es cada día más conciente de que la RSE es un buen negocio, al verificar que muchas empresas han alcanzado una buena reputación entre los consumidores a partir de su desempeño serio en cuestiones sociales y ambientales, desempeño que les ha permitido además, acumular numerosos beneficios, como ser: mayor lealtad de los consumidores, mayor estabilidad en el valor de las acciones en la bolsa, entre otros. Todo esto derivado de un incremento en la preocupación pública sobre temas como la salud y el sostén de las comunidades a largo plazo; preocupación que se da en esta era de la globalización, en donde los consumidores tienen cada vez mayor conciencia del impacto importante que tienen las actividades de negocio sobre los individuos y las comunidades.

Las empresas han debido ir adaptándose a un entorno social en plena evolución. Al tiempo que las organizaciones del tercer sector han ido dando pasos muy serios en su profesionalización, en su racionalización económica, en su eficiente asignación de recursos y en su capacidad de generar recursos propios con los que sostener su acción social y/o ambiental. Este tercer sector está conformado por organizaciones sin fines de lucro, las cuales, fueron creadas por la sociedad civil para dar respuesta a diversas crisis; y se puede decir que es allí, en donde se fue desarrollando el sentimiento de ciudadanía y de responsabilidad social.

Ahora bien, tanto las empresas como el tercer sector deben entender el verdadero concepto de RSE, dado que el mismo no se limita a que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) soliciten dinero a las empresas, pues en ese caso se estaría hablando de filantropía¹² y no de responsabilidad social. Sin embargo, algunos autores sitúan el origen de la RSE alrededor de 1920, con el desarrollo de la llamada filantropía empresarial, pero lo cierto es que la RSE no se agota en torno a ese concepto.

Mencionar el término filantropía empresarial obliga hacer un alto para estudiar las distintas tendencias que han ido conformando ese concepto y su diferencia con el de responsabilidad social.

Primeramente, la filantropía se concebía como un deber individual, inmanente a la persona humana, y en la mayoría de los casos, de naturaleza religiosa, basado en el amor al prójimo (de allí el origen de la palabra filantropía). En esta primera instancia, la filantropía se veía como un acto voluntario, espontáneo e individual, tanto para quien la realizaba como para quien la recibía; y era igual para empresarios como para no empresarios, por lo cual, en esta primera posición, no se puede hablar estrictamente de una filantropía empresarial. Cabe destacar que, sí era filantropía pero no empresarial, dado que era un deber del individuo para consigo mismo y, por tanto, sólo su conciencia podía reclamárselo.

¹² *Filantropía*: actitud de amor hacia la especie humana, normalmente manifestada mediante actividades que promueven su bienestar. El término surgió en el siglo XVII, cuando el Estado y ciudadanos seculares se hicieron cargo de las funciones de caridad que anteriormente desempeñaban los religiosos. En la actualidad, la filantropía se asocia con el desembolso de riqueza por parte de individuos y, especialmente, con la recogida de fondos por parte de organizaciones que no actúan por ánimo de lucro.

La segunda posición surgió con el liberalismo y el desarrollo de las actividades mercantiles e industriales. Esta línea de pensamiento ya desligada del concepto de caridad, sostenía que el único deber social de los comerciantes y empresarios era el de pagar los tributos correspondientes a sus actividades lucrativas, por lo cual, en esta segunda posición, tampoco se puede hablar de una filantropía empresarial, dado que carece de espontaneidad y deseo de ayudar, que son las características propias de la filantropía; y a diferencia de la tendencia anterior, esta contribución sí es empresarial pero no es filantropía.

La tercera posición retomó el sentido original de la filantropía, es decir, el amor al prójimo, pero proyectándolo como un deber social, que deriva de la naturaleza societaria de los seres humanos, y relacionándolo con la función social que últimamente y como se ha explicado a lo largo de este capítulo se le reconoce a la propiedad privada y a las actividades empresariales en particular. A partir de esta tercera posición, que sí contiene los elementos esenciales de la filantropía empresarial, el apoyo a las organizaciones del tercer sector, por parte de los empresarios, tiene su fundamento tanto en un deber humano de caridad como en un deber con la sociedad, porque es ésta quien en definitiva otorga al empresario el marco propicio para el desarrollo de sus actividades (Itriago Machado, 2001).

A raíz de lo expuesto en el párrafo anterior, se podría pensar entonces y sin lugar a dudas que una empresa que practica generosidad y efectividad en sus programas filantrópicos es una empresa socialmente responsable. Sin embargo, esta línea de pensamiento no sería del todo correcta. En realidad, se debe considerar a la filantropía empresarial enfocada como un importante componente de la responsabilidad social, dado que el término

responsabilidad social se refiere a las relaciones que tiene la empresa con sus stakeholders, esto es, desde sus accionistas, proveedores, clientes y empleados hasta los miembros de la comunidad de la que es parte.

El término responsabilidad social significa mucho más de lo que uno podría llegar a imaginar... debe entenderse como el compromiso que asumen las empresas a través de sus planes estratégicos con las necesidades de la sociedad, más allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza, lo cual, supone un nuevo rol de la empresa dentro de la sociedad, ya no como meramente limitada al ámbito del mercado, sino como sujeto de acción al interior de la sociedad y pieza clave para el desarrollo económico y social del país.

Actualmente, la realidad que vivimos nos muestra a la institución empresarial como la célula básica de organización económica, por lo cual, el avance de la sociedad no sólo es impensable que pueda hacerse contra las empresas, es impensable que pueda realizarse sin ellas. Por esta razón, se torna imprescindible que la empresa defina adecuadamente su relación con la sociedad y el concepto que mejor define esa relación es el de responsabilidad social empresaria.

2.6 La responsabilidad social empresaria en Argentina

Nuestro mundo está cambiando a una velocidad increíble. Estos cambios, rápidos y no predecibles, exigen nuevos comportamientos de los actores económicos, los cuales se concretan en la actualidad – como se ha anticipado – en expresiones tales como “responsabilidad social empresaria”. Estas nuevas expresiones buscan equilibrar las fuerzas de la

globalización y el mercado económico, con el objetivo de conseguir un desarrollo sostenible en las dimensiones medio ambiental, social y económica. La emergencia del concepto de RSE es, en definitiva, expresión de la emergencia de nuevos valores en la sociedad.

Con la globalización de la economía y la transformación tecnológica se han consumado rápidos y fundamentales cambios en nuestro entorno. Los negocios han emergido como el motor principal del crecimiento y desarrollo en el nuevo orden mundial, lo cual, ha ido cambiando la percepción del rol y la responsabilidad del Estado, de la sociedad civil y de las empresas. En las últimas décadas, se han visto importantes iniciativas desde ámbitos de la sociedad civil, principalmente en los países económicamente desarrollados. Al mismo tiempo, el nuevo contexto provocó una evolución acelerada de las expectativas de la comunidad sobre el comportamiento social de las empresas, asignándoles a las mismas un rol más protagónico y de responsabilidad social.

Puede verse entonces, como al inicio del siglo XXI ya existen los suficientes retos, planteados a escala planetaria como para esperar una implicación de todos los agentes económicos y sociales en la construcción de un mundo menos dualizado y más cohesionado; y las empresas al asumir su responsabilidad social, afirman su papel en la cohesión social y territorial.

Ahora bien, Argentina es parte integrante del sistema capitalista internacional, como consecuencia lo que sucede en el contexto mundial, nos condiciona y pone un marco a cualquier aspiración de desarrollo de

nuestra sociedad ¹³. Por esta razón, comprender el complejo mundo actual y anticipar las tendencias futuras, es una tarea permanente que deberán asumir de ahora en adelante los diferentes actores sociales.

La responsabilidad social mueve a los actores sociales a adoptar conductas éticas caracterizadas por un compromiso activo y libre para resolver los problemas de desarrollo de la sociedad y para construirla como una comunidad democrática, sustentable y solidaria.

Los índices de pobreza alarmantes, las señales de desintegración social y la crisis de representatividad sin precedentes caracterizan uno de los momentos más dramáticos que ha experimentado nuestro país dentro de su historia contemporánea. En este contexto, ha crecido la demanda, muchas veces espontánea e improvisada, de amplios sectores de nuestra sociedad por encontrar respuestas concretas y acciones inmediatas orientadas a invertir algunas de las manifestaciones de esta crisis. Al mismo tiempo, se han multiplicado las iniciativas de carácter solidario.

Aunque el concepto de RSE está de moda y es una tendencia que ha cobrado fuerza en el mundo entero, no todos están de acuerdo con hablar de un rol social de la empresa. Sin embargo, ante la realidad descrita, es pertinente preguntarse si la única responsabilidad social que compete a las empresas – como afirmara alguna vez Friedman – consiste solamente en incrementar sus beneficios.

¹³ Al hablar de sistema, se hace referencia a que las partes que lo componen están interrelacionada y que existe un determinado patrón de comportamiento que afecta al conjunto.

Históricamente, se ha definido la relación empresa – sociedad en torno a un contrato implícito de carácter esencialmente económico, pero cuando los problemas ambientales, sociales y culturales de una comunidad se potencian al grado que hoy alcanzan, y no pueden ser compensados o controlados a través de la acción del Estado y a su vez la sociedad civil no dispone de los medios suficientes como para actuar con eficacia en su solución, la importancia estratégica de las compañías aparece como una posibilidad concreta que puede llegar a contribuir decididamente a solucionar o al menos moderar estos problemas. Ante esta coyuntura actual, la responsabilidad social de los empresarios, es una cuestión que adquiere mayor importancia (Foro Ecuménico Social, 2002: 1-2).

La dinámica propia del proceso de globalización, ha empujado a escala mundial al sector privado empresarial a incorporar el concepto de RSE. Este fenómeno también está germinando en nuestro país.

Si bien, es relativamente novedosa la incorporación del término al lenguaje empresarial argentino, cabe destacar que, actualmente son cada vez más las compañías que están incorporando prácticas socialmente responsables en su quehacer cotidiano, aunque el empresariado local recién está comenzando a comprender la verdadera noción de esta nueva terminología.

Hasta el momento, quienes han incorporado este concepto en su visión de negocios han sido mayormente las grandes empresas, muchas veces debido a que son filiales de multinacionales o bien, como se dijo en párrafos anteriores, por que la globalización empujó el tema. Lo cierto, es

que en Argentina el concepto de RSE está mucho más incorporado en el sector de las grandes compañías que en el de las Pymes.

En el capítulo 4, se desarrollará con un mayor grado de profundidad el tema de las prácticas de responsabilidad social empresaria en la Argentina y especialmente en Buenos Aires y Gran Buenos Aires.

2.7 Resumen

Tradicionalmente, la acción social ha sido considerada como responsabilidad exclusiva del Estado.

La complejidad de los problemas sociales que se fueron manifestando, la activa participación de numerosas organizaciones de la sociedad civil en temas públicos y los cambios globales en materia de relaciones entre empresas, Estado y sociedad civil en las últimas décadas han producido modificaciones en la manera de abordar los temas de interés general.

En este contexto, las empresas dejaron de ser un actor netamente económico dentro de la sociedad para pasar a constituirse también en un actor social de importancia.

Los ciudadanos esperan cada vez más que las empresas tengan un comportamiento socialmente responsable, al mismo tiempo que ellos adoptan una actitud de ciudadanía madura.

Capítulo 3.

Funcionamiento del concepto

3.1 Introducción

La responsabilidad social de la empresa supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, a través del desarrollo de acciones y programas de relaciones con la comunidad, en la cual, se encuentra inserta la compañía.

La asunción de la responsabilidad social supone la dedicación de recursos humanos, técnicos y financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad, en áreas de interés social.

Acercar la realidad de la empresa a las expectativas de los ciudadanos es un reto planteado desde hace ya mucho tiempo y acentuado en los últimos años. Por dicho motivo, en el presente capítulo se tratará el funcionamiento del concepto, factores involucrados, valores y capacidades necesarias, alcances y estrategias, y gestión de la responsabilidad social empresarial.

3.2 El ambiente externo de las organizaciones

Hoy más que nunca, la administración debe reunir las condiciones necesarias para que aquellos que la ejercen puedan adaptar las organizaciones a los cambios que sean exigidos, de la manera más rápida y menos traumática posible.

Actualmente, adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el entorno, tomando las decisiones con la mayor velocidad y precisión posible, resulta fundamental para lograr la permanencia en el mercado.

Dentro de esta condición de velocidad ¹⁴, a la cual se hace referencia, es importante no olvidarse del único destinatario del esfuerzo de las organizaciones: el hombre. Resulta necesario recordar que por él y para él existen las organizaciones, pues como se dijo en el capítulo anterior, todos los individuos poseen una necesidad de afiliación, de relacionarse con otros y así poder disfrutar, gozar de toda una gama de satisfacciones sociales y económicas que le proporciona la organización.

A partir de la premisa de considerar al hombre como centro de las organizaciones e incluso de la economía, la administración se ve obligada a replantearse los principios en que los cuales ha sido sustentada (Albertti & Denda, 1999).

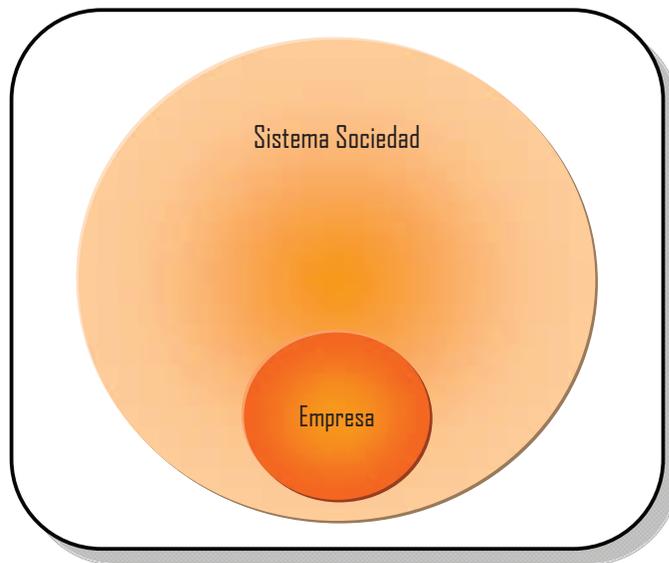
¹⁴ Cuando hablamos de la condición de velocidad, nos estamos refiriendo a la necesaria velocidad en la toma de decisiones para la consecuente adaptación de la empresa a los cambios producidos en el ambiente.

Ahora bien, las empresas satisfacen necesidades a través de sus productos y servicios, al hacerlo necesita de personas y se relaciona con el medio.

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización. La empresa reconoce a las personas que la forman como su principal activo, dado que de su creatividad y capacidad de innovación, depende en parte la competitividad de la misma.

Al mismo tiempo, la compañía se reconoce inmersa en la sociedad, lo cual es correcto si se considera que las organizaciones son sistemas sociales que forman parte de un sistema social mayor. En otras palabras, la empresa es un subsistema del sistema sociedad (Ver Figura N° 1). Como tal, mantiene una relación de interdependencia con los otros subsistemas del mismo.

Figura N° 1. La empresa: un subsistema del sistema sociedad



Fuente: *Elaboración propia en base a información.*

A partir de lo expresado anteriormente, se torna necesario entonces definir los subsistemas económico, tecnológico, político y legal; con la finalidad de establecer el rol de las empresas.

El subsistema económico: es aquel de suma importancia para los negocios, dado que encierra una serie de factores importantes que influyen en la organización y que de hecho, la misma necesita para alcanzar el éxito. Estos factores a los que se hace alusión son: el capital, el trabajo y los insumos.

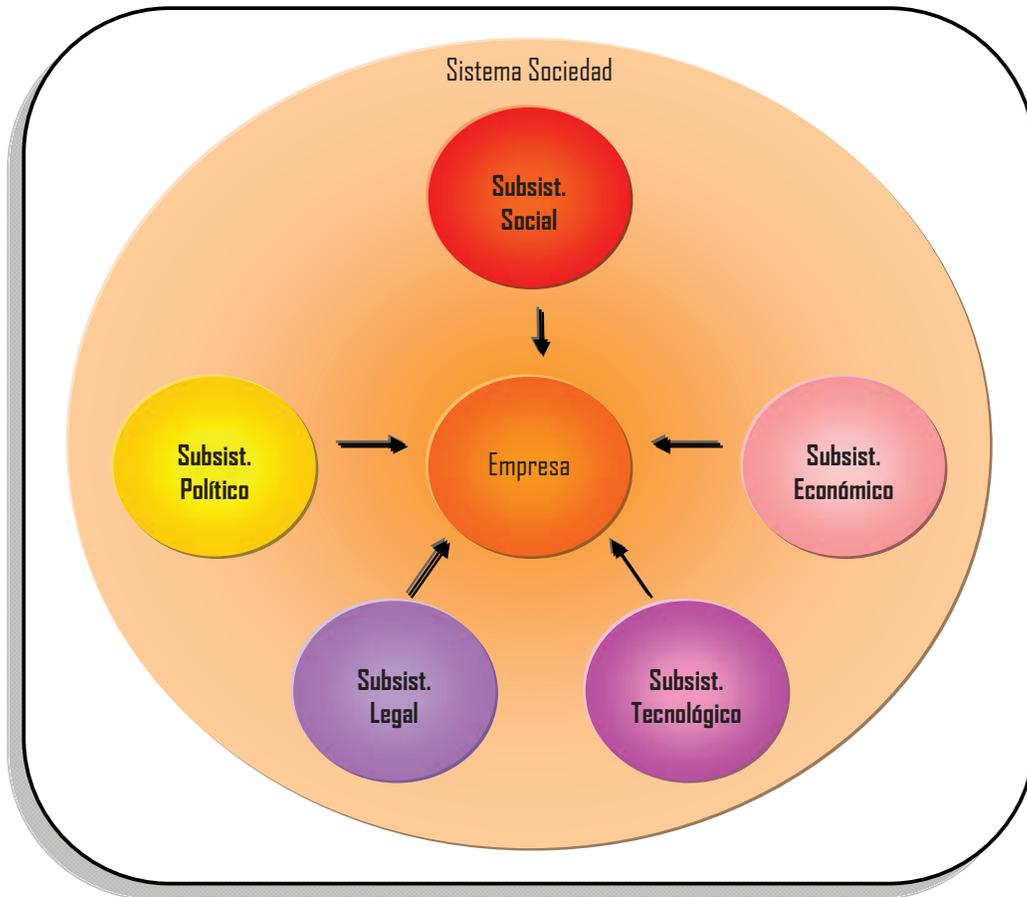
El subsistema tecnológico: es aquel que se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Su principal influencia en la empresa es sobre como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

El subsistema político: por su parte, desempeña dos papeles principales en torno a los negocios, dado que, por un lado, los fomenta y por el otro lado, los limita. Al mismo tiempo, que se presenta como el mayor cliente, al comprar bienes y servicios en el sector privado empresarial.

El subsistema legal: por último, es aquel a través del cual el gobierno restringe y regula los negocios.

Cada uno de los subsistemas descriptos conforman el ambiente externo de las organizaciones (Ver Figura N° 2), (Koontz & Weihrich, 1994).

Figura N° 2. El ambiente externo de las organizaciones



Fuente: *Elaboración propia en base a información*

La empresa como parte integrante del sistema sociedad no puede permanecer ajena a sus preocupaciones y valores. Es aquí, donde la asunción de la RSE aparece como una apuesta coherente por parte de la institución empresarial, dado que la misma contribuye también a la viabilidad de la compañía. En este sentido, se puede decir, que se concibe su acción – en torno a la responsabilidad social – como una interrelación de esferas de influencia y ámbitos de actuación.

En la menor de las esferas ¹⁵, la empresa tiene el poder de decisión y su control sobre la misma es total. En esta esfera se encuentran los propietarios y accionistas, los administradores y directivos, los trabajadores y empleados. Aquí, la actuación de la organización en torno a la responsabilidad social se relaciona con los siguientes aspectos:

- generación de empleo,
- seguridad e higiene en el trabajo,
- códigos de conducta, y
- demás acciones que forman parte de la responsabilidad social interna ¹⁶.

En la siguiente esfera ¹⁷, se encuentran aquellas otras empresas con las que mantiene una intensa relación de negocios, bien por que son proveedores, acreedores, clientes y consumidores, competidores. En este ámbito se sitúa también a la comunidad local. Aquí se desarrollan las siguientes actuaciones:

- condiciones de trabajo en el sector,
- divulgación de buenas prácticas,
- exigencias ambientales a proveedores como parte de los estándares ambientales propios,
- apoyo a la cohesión social de la comunidad (inserción social por el trabajo de colectivos desfavorecidos y / o de personas con minusvalías), entre otras.

¹⁵ Esfera N° 1.

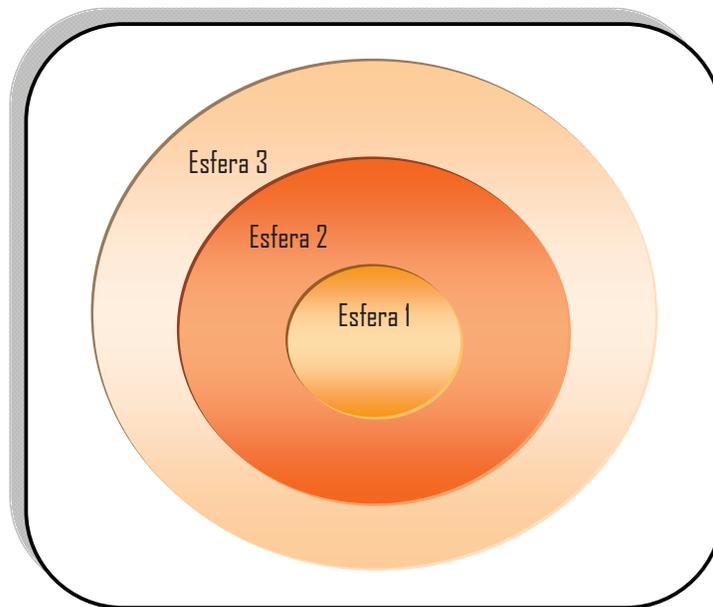
¹⁶ El concepto “*Responsabilidad Social Interna*” será estudiado en profundidad en el apartado 3.4.1

¹⁷ Esfera N° 2.

Y en la tercera y última esfera ¹⁸, la empresa proyecta su influencia e interacciona con el conjunto de la sociedad. Al mismo tiempo, que se reconoce inmersa en el sistema natural (naturaleza). Aquí se encuentran aquellas áreas de la administración pública directamente implicadas en las políticas empresariales, es decir, se localiza al Estado como así también a la comunidad nacional y a la naturaleza. En este ámbito se desarrollan los siguientes aspectos:

- políticas y normativas ambientales,
- políticas sobre empleo,
- políticas educativas, etc.

Figura N° 3. Esferas de influencia



Fuente: *Elaboración propia en base a información*

¹⁸ Esfera N° 3.

Entonces, definir adecuadamente la relación de la institución empresarial con la sociedad en la que está inserta, requiere formular estas interacciones de manera adecuada, y así establecer el verdadero rol de las empresas, es decir, la posición de la organización dentro del sistema sociedad, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad (Olabe, 2002: 3-6).

3.3 Funcionamiento del concepto y del contenido de la RSE

Las organizaciones, como se ha visto, son sistemas sociales que forman parte de un sistema social mayor. Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan en muchas formas. Éste se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas (Koontz & Weihrich, 1994: 64-65).

Ahora bien, se sabe que actualmente, las organizaciones tienen una responsabilidad con las comunidades en que realizan sus operaciones. Esta responsabilidad social involucra aspectos filosóficos, sociológicos, psicológicos y jurídicos; por lo cual, al hablar de la responsabilidad social debemos remitirnos directamente al problema de la costumbre¹⁹, es decir, a manifestaciones del sentir moral o jurídico de la colectividad, a la vivencia de sus valores.

¹⁹ *Costumbre*: norma creada e impuesta por el uso social.

De lo expresado anteriormente, se desprende entonces, que la responsabilidad social es la impuesta y determinada por el uso social, en el sentido de que es emanación del común sentir de la comunidad respecto de lo que debe hacerse por que es lo justo, y así, como el conglomerado social opta por beneficiar a aquellas compañías que adoptan un desempeño serio en cuestiones sociales y ambientales, también pone en marcha mecanismos sancionadores en caso de detectar un incumplimiento de la responsabilidad social.

Hoy en día, la sociedad exige a la empresa una toma de postura y una actuación en torno a los temas de interés público. Ante este panorama, el primer paso que debe dar la organización en cuanto a la responsabilidad social, se refiere a la necesidad de decidir acerca de su asunción. En otras palabras, a la empresa se le presenta el dilema de aceptar su responsabilidad social y gestionarla, con todo lo que ello representa, o no aceptarla, haciendo caso omiso a las posibles presiones sociales y a sus consecuencias.

Puede verse entonces, como el aspecto social incide en la planificación y en las decisiones de la compañía, como así también, en el marco del derecho positivo ²⁰ y de los procesos sociológicos-culturales. Estos procesos socio-culturales – como se ha podido comprobar a lo largo del capítulo 2 – se dan en dos sentidos: la evolución de la sociedad penetra en la empresa y el accionar de ella afecta la evolución de la sociedad.

²⁰ El *derecho positivo*: es el derecho a ser defendido por un abogado en un juicio.

Por lo tanto, la conceptualización de la RSE exige distinguir lo que es el concepto de RSE en sentido genérico del contenido de la misma, que tiene un carácter dependiente del contexto.

En sentido genérico, y ampliando la definición de RSE dada en el apartado 2.5, se puede decir que:

La RSE es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa (Castillo Clavero, 1986 (b): 265).

A raíz de lo expuesto hasta el momento, en el presente apartado, se puede afirmar que:

- En primer lugar, la responsabilidad social es una obligación de la empresa hacia la sociedad, a la vez que debe ser entendida como una mera actitud de la organización hacia el entorno social, actitud que impregna toda la filosofía y la conducta empresarial.
- En segundo lugar, la RSE se orienta a promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida de la sociedad (empezando por implementarla en el ámbito interno para luego extenderla al ámbito externo).

- En tercer lugar, la responsabilidad social no remite a actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino que debe representar una actitud institucional, es decir, de la entidad en su conjunto, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales, y
- En cuarto y último lugar, la responsabilidad social requiere no sólo de una asunción declarativa por parte de la empresa sino sobre todo requiere de gestión.

Ahora bien, hablar de la RSE en su carácter dependiente del contexto, conduce a plantear explícitamente el carácter dinámico y cambiante de su contenido, dado que el mismo evoluciona en el tiempo, unido a los intereses que la sociedad considera dignos de defensa en cada momento histórico, situando el interés en puntos distintos.

En otras palabras, con el correr de los años la RSE va incorporando progresivamente temas nuevos a su contenido. Es así como en los años '90, la RSE estaba ligada a cuestiones por ejemplo de ética empresarial ²¹, mientras que hoy día, incorpora otro tipo de cuestiones, como ser la lucha contra la exclusión social, la cooperación al desarrollo, entre otras. Temas que forman parte de las preocupaciones actuales del conglomerado social (Castillo Clavero, 1986 (a)).

²¹ Al hablar de ética empresarial se hace referencia al estudio de las conductas habituales de los integrantes de la empresa con respecto a las distintas partes interesadas (stakeholders o grupos de interés), en lo relativo a su cualidad de integrar. La conducta íntegra refiere a la honestidad, coherencia y justicia en la toma de decisiones. La justicia refiere al cumplimiento de los acuerdos o contratos y al respeto por la dignidad humana (el hombre como destinatario final de las actividades económicas).

En sí y a modo de conclusión, puede decir que el verdadero contenido de la responsabilidad social de la empresa está dado por la integración de las finalidades propias de la compañía con las finalidades propias de la sociedad; como también por la consideración de los valores sociales y su respectiva integración en la actividad empresarial.

3.4 La RSE: una doble dimensión

Se ha visto como la mayoría de las definiciones de RSE entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.

Debe quedar bien en claro, que el hecho de ser una empresa socialmente responsable es una decisión que debe tomar la propia entidad voluntariamente, es decir, tiene que hacerlo cada compañía por que quiere y no por que se lo impone el mercado o la obligue una ley. No obstante, las empresas están llamadas a ser socialmente responsables.

La RSE supone un nuevo rol de la organización dentro de la sociedad. Las empresas deben posicionarse como un ciudadano corporativo y como tal, tienen derechos y deberes que escapan al ámbito netamente económico, y es en este sentido, que las empresas cobran un rol más activo y participante en los temas asociados al desarrollo social.

Ahora bien, la RSE tiene una doble dimensión, la interna y la externa. Esta distinción hace referencia a las acciones que realiza la compañía en torno a este tema.

3.4.1 La dimensión interna

Las acciones, políticas y programas dirigidos a los accionistas y a los empleados de la empresa, como así también, a sus proveedores y demás participantes de la cadena de negocio, se encuentran dentro de lo que se conoce con el nombre de *responsabilidad social interna* ²².

En otras palabras, la dimensión interna contempla el interior de la corporación, es decir, refiere a los diversos componentes de la compañía – desde los accionistas hasta los distribuidores de sus productos – .

Al asumir una RSI las empresas deberán desarrollar una serie de acciones hacia el interior de las mismas; acciones como las que se enuncian a continuación:

- Las empresas deben empezar por ser socialmente responsables en la contratación. No deben incurrir en discriminación a la hora de seleccionar personal.
- Las empresas deben luchar contra la discriminación que pueda existir dentro de las mismas, por ejemplo: dando las mismas posibilidades de promoción a hombres y mujeres.
- Las empresas deben facilitar el aprendizaje permanente de su personal, estableciendo las necesidades de formación del mismo.

²² El término Responsabilidad Social Interna de ahora en adelante se representará con las siglas RSI.

- Las empresas deben cumplir con todas las normas laborales establecidas, promoviendo la salud y la seguridad dentro de sus instalaciones.
- Las empresas deben reestructurarse desde un punto de vista socialmente responsable, es decir, equilibrando y teniendo en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios.
- Las empresas deben alentar, estimular la participación de su personal.

Éstas son algunas de las acciones que deben implementar las compañías en sus ámbitos internos, y efectuando una adaptación de un famoso dicho popular, puede decirse que, en realidad la RSE debe empezar por casa antes de salir al exterior.

3.4.2 La dimensión externa

Las acciones, políticas y programas orientados a la comunidad, es decir, a cualquier grupo o problema social, que no está directamente relacionado con la empresa mediante una relación contractual o económica, se encuentra dentro de lo que se conoce como *responsabilidad social externa*²³, dado que la responsabilidad social de la empresa no se limita a su actividad o actuación dentro de la misma.

²³ El término Responsabilidad Social Externa de ahora en adelante se representará con las siglas RSEX

En este ámbito se encuentran las iniciativas de apoyo a la comunidad, de donaciones, medioambientales, entre otras. En sí, al asumir una RSEX las empresas deben emprender acciones como las que se enuncian a continuación:

- Las empresas no deben incurrir en actividades contaminantes que perjudiquen el medio ambiente y por ende, la salud de las personas que habitan en la localidad en la que operan.
- Las empresas deben respetar las normas en materia de competencia, respetando así los valores fundamentales de toda sociedad.
- Otras acciones están vinculadas con: la colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente, de salud, de educación y de investigación, el patrocinio de actividades culturales, la realización de donaciones para obras de beneficencia, etc.

En conclusión, la RSE tiene dos perspectivas, la interna y la externa, lo deseable es que ambas vivan simultáneamente dentro de las empresas (Chacón Castro, 2001).

3.5 Los stakeholders: un nivel de compromiso diferente

La razón principal de una empresa es crearle valor a sus clientes, a sus trabajadores y a sus accionistas. Sin embargo, la compañía está inserta en una comunidad, en un país; un país que le permite operar, que le permite desarrollar sus productos y servicios.

La RSE se refiere a las relaciones que tiene la empresa con sus stakeholders, tanto internos como externos. La existencia de distintos stakeholders supone un nivel de compromiso diferente por parte de la empresa; como así también, difieren las prácticas con las que las organizaciones superan las obligaciones mínimas que tienen respecto de sus stakeholders según la dimensión en la que opte accionar la empresa en torno a su responsabilidad social y de acuerdo a lo expuesto en el apartado anterior (Johnson & Scholes, 1997: 205-206).

La RSE como respuesta de la empresa al medio social, permite establecer tres tipos de interlocutores sociales ²⁴, cuyos objetivos en relación a la empresa son los siguientes:

²⁴ El término interlocutores sociales refiere a stakeholders (Interlocutores Sociales = Stakeholders).

| GRUPOS SOCIALES | OBJETIVOS |
|--|---|
| <p>Grupos integrantes de la empresa</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Propietarios y accionistas: objetivos de rentabilidad, continuidad, valor de la empresa. - Administrativos y directivos: objetivos de rentabilidad, crecimiento, poder, prestigio, remuneración. - Empleados: objetivos de remuneración, estabilidad, formación, promoción, participación, calidad de vida, entre otros. |
| <p>Grupos del entorno inmediato</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores: objetivos de incremento de actividad, vinculación, seguridad, seriedad comercial, apoyo técnico. - Acreedores: objetivos de continuidad, rentabilidad, cumplimiento de compromisos, transparencia, solvencia, etc. - Clientes y consumidores: objetivos de calidad y fiabilidad de los productos, precios adecuados, publicidad veraz, mejoras en calidad, satisfacción de requerimientos, etc. - Competidores: objetivos de competencia leal, cumplimiento de directrices patronales, posibilidades de actuaciones conjuntas, etc. - Comunidad local: objetivos de eficiencia económica y social, consideración de los efectos de la actividad sobre la comunidad, empleo, generación de rentas, conservación del patrimonio natural, entre otros. |

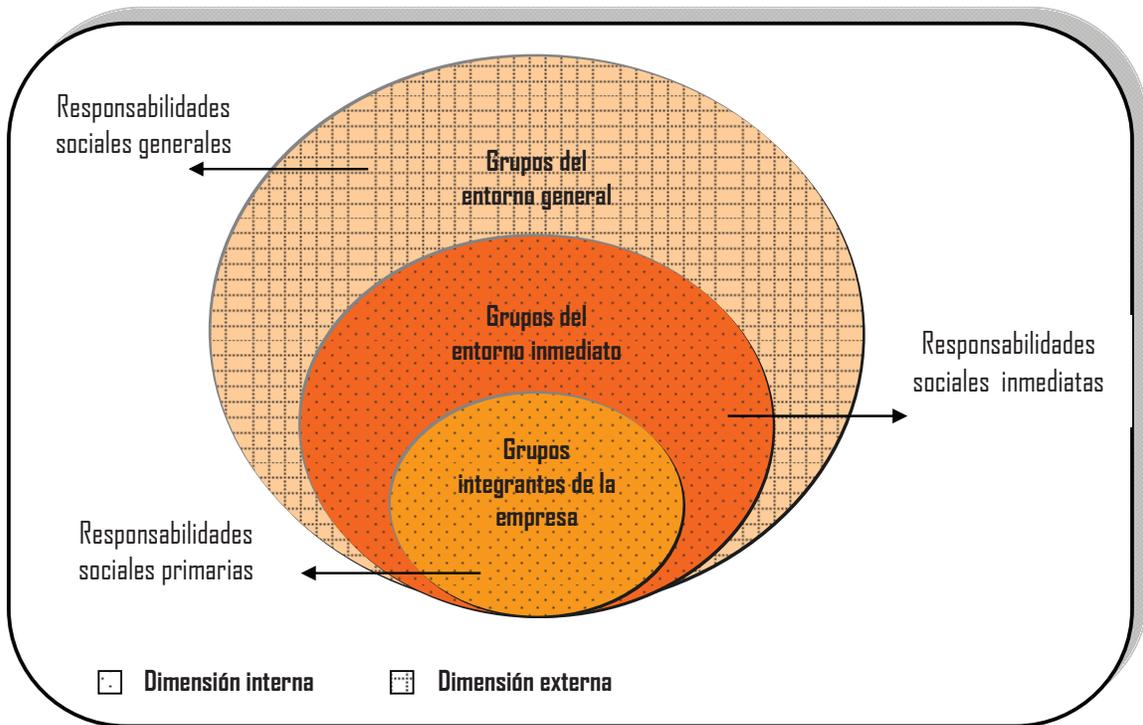
Grupos del entorno general

- **Estado:** objetivos de rentabilidad, impuestos, contribución a los objetivos macroeconómicos, innovación, investigación y desarrollo tecnológico.
- **Comunidad nacional:** objetivos de protección y defensa de valores sociales, contribución al bienestar social, innovación, utilidad social del producto, etc.
- **Naturaleza:** objetivos de protección y defensa del entorno natural, fuentes energéticas, materias primas no renovables, reciclaje de residuos, reducción de la contaminación, entre otros.

Cada uno de estos grupos representa asimismo un nivel de compromiso diferente por parte de la empresa. El primer grupo, comporta *responsabilidades sociales primarias* – recordar aquí que la RSE debe empezar por el ámbito interno de la organización –; el segundo grupo, comporta *responsabilidades sociales inmediatas* y el tercer grupo, *responsabilidades sociales generales* (Aguirre, Castillo & Tous, 1999).

En el proceso de asunción de la RSE, las corporaciones deberían atender, en orden progresivo, estos tres niveles.

Figura N° 4. Niveles de compromiso



Fuente: *Elaboración propia en base a información.*

Las empresas deben comprender que con destinar parte de sus recursos y esfuerzos a proyectos de desarrollo ²⁵ de la sociedad, gestionados los mismos con sentido empresarial, no solo cumplen con una responsabilidad social, sino también están invirtiendo en la sociedad, lo cual, debe tener sentido para la compañía, por ser un factor más del proceso de creación de valor.

²⁵ Cuando hablamos de proyectos de desarrollo, nos estamos refiriendo a proyectos tanto de desarrollo económico y como de desarrollo social.

3.6 Los valores: núcleo de la cultura empresarial

La evolución de la relación entre la sociedad y las empresas, ha implicado un vuelco en la cultura de las compañías.

La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de una empresa, y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y pensamientos colectivos y que se transmiten y enseñan a los miembros de la organización.

Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial, ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

Ahora bien, se puede incorporar en la cultura empresarial aspectos valóricos propios de la responsabilidad social, como ser: igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad. Cuando una organización comparte una serie de valores, como los que se acaban de exponer, puede decirse de que existe en ella una ética organizacional; una ética compartida por todo el grupo humano perteneciente a la compañía.

Se dijo anteriormente que los valores constituyen el núcleo central de la cultura empresarial. La necesidad de inyectar un proceso hacia una cultura de responsabilidad social en la empresa, implica incorporar o

fortalecer estos valores, dado que éstos entregan a la empresa un sentido de pertenencia. Asimismo, en el momento en que la institución desea implementar un programa de responsabilidad social o incorporarla dentro de sus planes estratégicos es relevante identificar estos valores y como se van a aplicar en la empresa.

Al mismo tiempo, la evolución de la relación entre la sociedad y las empresas ha sido determinante para el surgimiento de la reputación corporativa como criterio de gestión empresarial.

La reputación es la gestión de la imagen empresarial a largo plazo. La imagen es un concepto dinámico, cuya representación varía en el tiempo, y que debe representar el conjunto de los valores de la empresa, contribuyendo a la formación de su reputación. De este modo, la imagen es el mejor instrumento para gestionar y transmitir la reputación corporativa.

En la sociedad actual, puede decirse que la reputación corporativa es muy valiosa y se ha convertido en una de las condiciones para el éxito empresarial; y es por esta razón, que la gestión de la reputación corporativa deber ser continua y consustancial a la empresa, como activo estratégico intangible que contribuye a la creación de valor y tiene un significativo impacto en la percepción de la compañía por el mercado y la comunidad en general.

En el actual entorno de los negocios, se está produciendo un creciente incremento de los riesgos y oportunidades con implicaciones éticas. El análisis de la empresa, desde el punto de vista ético, permite identificar los riesgos como así también las oportunidades, considerando que los

inversores evitan invertir en compañías que no cumplen con los requisitos que ellos consideran irrenunciables, y potencian la inversión en aquellas corporaciones que – en su opinión – contribuyen positivamente al desarrollo de la sociedad y de su entorno ²⁶.

En este contexto, la gestión específica de los riesgos y oportunidades, debe constituir uno de los objetivos fundamentales para la imagen corporativa, y una forma de reforzar la individualidad y ventaja competitiva de cada entidad. Para ello debe considerar los siguientes aspectos:

- Características de los productos y servicios.
- Respeto a la libre competencia.
- Factores medioambientales.
- Condiciones laborales.
- Códigos de conducta.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.**

Esto le permitirá destacarse frente a sus competidores, como así también, le ayudará a cimentar su éxito a largo plazo.

De lo expresado anteriormente, se desprende la responsabilidad social como uno de los elementos componentes de la imagen corporativa (Gomis Sáez, 2001).

²⁶ Se trata de inversiones éticas o responsables. Las *inversiones éticas* consisten en realizar inversiones en compañías seleccionadas en función de una serie de criterios éticos previamente establecidos. En este sentido, existen organizaciones que han desarrollado parámetros variados para detectar compañías no-éticas: grado de compromiso medio-ambiental, diversidad en los empleados, relaciones laborales, seguridad y salud ocupacional, filantropía e inversión en la comunidad, entre otros. El rápido crecimiento de este mercado de inversiones es un incentivo para que las empresas expongan de qué manera cumplimentan su RS.

El ejercicio de la responsabilidad social por parte de las empresas otorga a las mismas una serie de beneficios tangibles, siendo uno de los más inmediatos el mejoramiento de la imagen pública o buena reputación, del cual, a su vez se derivan otros beneficios, que se comprobarán y estudiarán en el capítulo siguiente.

3.7 Asunción y gestión de la RSE

Las empresas han tenido que adaptarse a un entorno social en plena evolución, dado que la evolución de la sociedad penetra indefectiblemente en la entidad como así el accionar de las compañías afecta la evolución de la sociedad.

La creciente demanda de responsabilidad social a la empresa, ha hecho que ésta se encuentre con unas exigencias que desde el punto de vista de sistema abierto, dependiente del entorno, deberá de alguna forma atender, en garantía de su continuidad estable y de su supervivencia.

En sí, la razón fundamental para que las empresas asuman la RSE estriba en su dependencia respecto al entorno social, dado que la corporación como sistema abierto, necesita asegurarse unas relaciones favorables y de integración con su medio social, como garantía de colocación de sus outputs y del aprovisionamiento de los inputs necesarios para su actividad.

La asunción de la RSE es un tema de decisión estratégica, por lo cual, una decisión de esta envergadura deberá apoyarse en una base de información sólida, como así también, en un proceso sistemático de análisis estratégico. El diagnóstico de la situación actual y futura, servirá para mostrar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa y, por lo tanto, los posibles caminos a seguir en relación al tema de la responsabilidad social. Así, al momento de tomar la decisión, a la compañía se le presentan tres alternativas:

- La primera alternativa, consiste en aferrarse a la tesis del capitalismo clásico, es decir, sostener que el dinero es la causa, motor y fin del negocio y que la responsabilidad social solo viene a desfigurar la naturaleza y fin de la empresa. Esta postura es nada beneficiosa para la compañía, dado que encierra numerosos peligros, como el rechazo social, la mala imagen corporativa; y como consecuencia posibles efectos negativos sobre la rentabilidad y la estabilidad de la empresa a largo plazo.
- La segunda alternativa, consiste en adoptar una postura contraria a la recién mencionada, es decir, convertir a la empresa en un centro de experimentación social, en detrimento de los objetivos y funciones económicas. Esta actitud tampoco es del todo correcta, ya que induce a desvirtuar la función de la empresa, con lo que se pone en tela de juicio su razón de ser y también su continuidad como institución.

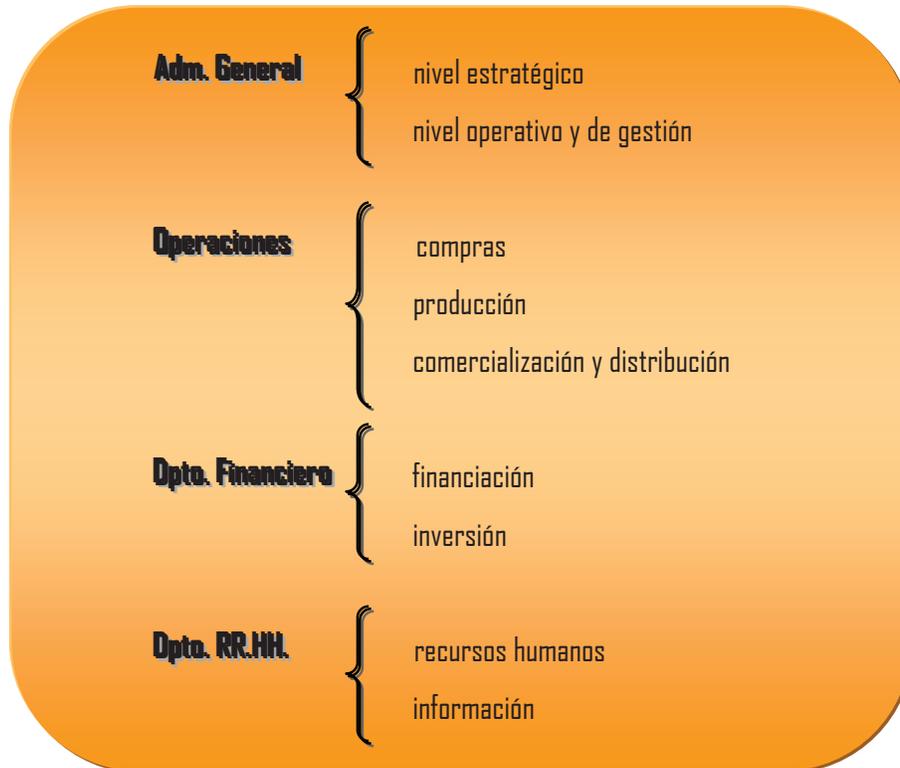
- La tercera y última alternativa, y la más razonable de todas las hasta aquí expuestas, consiste en adoptar una postura intermedia, basada en el reconocimiento de la misión económica de la empresa, al tiempo que se admiten los intereses mutuos que ligan la compañía y la sociedad. Esto supone admitir que la empresa no solo tiene una responsabilidad económica sino también una responsabilidad social; y definir la eficiencia de la entidad en términos económicos-sociales. A su vez, es importante destacar que esta actitud también es la más coherente con el enfoque de sistema abierto y más capaz de garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Ahora bien, cuando la institución decide asumir su responsabilidad social, se producen unas implicaciones de diversa índole en sus objetivos y estructura. En otras palabras, internalizar la responsabilidad social tiene consecuencias políticas y estructurales.

Las consecuencias políticas son aquellas que afectan al sistema de fines, valores y objetivos de la empresa, ya que éstos deben ser reformulados con arreglo a criterios de eficiencia social y no solo económica.

Por su parte, las consecuencias estructurales son aquellas que afectan a la estructura de la empresa. Recordar aquí, que la RSE no está constituida por actuaciones individuales, sino que debe representar una actitud institucional (de la entidad en su conjunto), por lo cual, la responsabilidad social es un tema que involucra a todas las áreas de actividad de la compañía (Ver Figura N° 5).

Figura N° 5. Áreas de actividad de la compañía



Fuente: Elaboración propia en base a información.

Entonces, la asunción de la responsabilidad social tiene consecuencias en los objetivos y la estructura de la empresa.

Por otro lado, es importante destacar que la RSE requiere no sólo de una asunción declarativa por parte de la organización, sino y sobre todas las cosas, requiere de gestión.

Por tal motivo, a continuación se analizará las secuencias que comporta y el conjunto de instrumentos que la empresa debe utilizar en la gestión de su responsabilidad social.

1) Análisis de la situación y diagnóstico social: en esta etapa se realiza un estudio de la empresa y de su entorno, se establece el contenido de la RSE, se identifican las áreas de mayor interés, así como también se pronostica la evolución futura de las variables del entorno social que son relevantes para la compañía.

2) Elaboración de una política de responsabilidad social: esta segunda etapa incluye la identificación de prioridades de actuación, el establecimiento de objetivos sociales para un período determinado y la planificación y programación de su cumplimiento.

Cuando una empresa se define como socialmente responsable, fundamenta en políticas y programas concretos su actuación social, con compromisos tanto internos como externos. Dicha actuación, tiene como finalidad impactar de manera positiva en la comunidad en que opera y consecuentemente beneficiar a la institución.

Al respecto, cabe destacar que la actuación social de la empresa fundamentalmente se concentra en cuatro áreas a saber:

- Ética empresarial.
- Preservación del medio ambiente.
- Calidad de vida en la empresa.
- Vinculación de la empresa con la comunidad.

Ahora bien, como se dijo hace unos párrafos atrás, las empresas que deseen ser socialmente responsables deberán integrar esta responsabilidad a la gestión.

En sí, un buen programa de RSE, debe estar alineado al plan de negocios de la empresa, y articularse en torno a ciertas áreas de actividad consideradas prioritarias para tal fin. Y si bien se ha visto que la responsabilidad social es un tema que involucra a todas las áreas de actividad de la compañía, dentro de esta segunda etapa, la RSE es un tema de la administración general y del departamento de recursos humanos.

Administración General: se hace referencia aquí, no sólo al nivel estratégico, sino también al nivel operativo y de gestión; dado que es necesario que tanto los directivos como los trabajadores se involucren en los temas que hacen a la responsabilidad social de la empresa.

Normalmente, la RSE se articula en un plan de acción social, que se concreta en tres tipos de programas, acompañados de las herramientas de gestión necesarias:

- *Programas de acción social corporativa:* se refieren, en primer lugar, a los programas de responsabilidad social orientados al personal. En éstos, las empresas optan por involucrarse en forma activa en las preocupaciones y/o problemas de sus empleados, y brindan ayuda – dentro de sus posibilidades – a quien lo desee. Generalmente, estas acciones tienen que ver con dar prioridad a los familiares o allegados de sus empleados a la hora de contratar personal, o bien, comprometerse seriamente con los empleados que presentan problemas de salud importantes. El objetivo final es trabajar a favor de la empleabilidad, de permitir la continuidad del empleo desde la igualdad, la diversidad y la no discriminación; aspectos que

debe contemplar la empresa, como parte del cumplimiento de su responsabilidad social.

En segundo lugar, estos programas se refieren a las acciones vinculadas a la creación de empleo para las personas desfavorecidas, tanto las discapacitadas como las que han sufrido o están en riesgo de sufrir marginación social, apoyándolas en su proceso de incorporación o reincorporación a la sociedad a través del trabajo.

- *Programas de acción social en colaboración con las personas de la empresa:* se refiere – como su nombre lo indica – a los programas desarrollados en colaboración con las personas de la empresa, como apoyar proyectos presentados por ellas, facilitar el voluntariado ²⁷, financiar proyectos conjuntamente, diseñar actividades en colaboración con organizaciones sociales, etc.

Cabe destacar que, antes de adoptar una posición activa es recomendable realizar una encuesta específica o incluir preguntas sobre este tema en las habituales encuestas de clima laboral.

- *Programas de acción social a través de los productos y servicios de la empresa:* se refiere a aquellos programas en donde las empresas destinan un porcentaje de sus ventas a resolver

²⁷ Al hablar de voluntariado se hace referencia a ciudadanos asociados libremente que tienen por finalidad llevar adelante los principios que sustentan el accionar solidario con perspectiva comunitaria, sin percibir remuneración alguna, destinando al entorno social tiempo y conocimientos.

problemas de interés público, como ser: enfermedades (cáncer, SIDA, etc.), pobreza, entre otros.

Ahora bien, hoy en día, las empresas son concientes de que el principal activo del cual disponen es su personal, dado que muy a menudo, las ideas y el asesoramiento especializado de sus profesionales les resultan más valioso que el apoyo financiero inmediato – el cual sin lugar a dudas, también es muy importante en los tiempos que corren –. Así es, como muchas compañías comenzaron a implementar la responsabilidad social en el entorno interno, para luego extenderla al entorno exterior, como una forma de devolver a la sociedad lo mucho que toman de ella. Este accionar encierra asimismo un objetivo implícito por parte de las empresas, que consiste en promover la participación de los empleados en la acción social empresarial, y es función del departamento de recursos humanos apoyar a la entidad en el diseño y desarrollo de iniciativas conjuntas con su personal.

Recursos Humanos: este departamento que tiene como una de sus finalidades ayudar al cambio cultural dentro de la empresa para que las personas estén en mejores condiciones de alcanzar sus objetivos, en los últimos años, ha debido enfrentar numerosos desafíos, derivados de las demandas y necesidades de los empleados, de la entidad y del contexto social.

La dinámica existente en el mundo actual, debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y a la globalización de la economía, como así también, a los cambios registrados en el marco legal de la mayor parte de los países; hace que los desafíos que debe enfrentar el departamento de recursos humanos sean cada vez más. Dentro de este

contexto, es misión de este departamento contribuir a los resultados y objetivos de la empresa, asesorando al resto de las gerencias y a la dirección general acerca de los medios más aconsejables desde el punto de vista ético.

Ahora bien, uno de los principales componentes de la acción social empresarial suele ser la participación activa de sus trabajadores en los programas y proyectos desarrollados. Por esta razón, las empresas que han asumido una responsabilidad social tratan de promover – desde el departamento de personal – esquemas que permitan concretar la habitual predisposición existente, pensando en proyectos a medida compatibles con la carga de trabajo y las numerosas ocupaciones extralaborales individuales, y para los cuales, se pone a disposición la infraestructura de la compañía, por ejemplo: las salas de reuniones, los equipos informáticos, etc.

Asimismo, la acción social desarrollada con la colaboración de las personas de la empresa es una forma más de apoyar la cultura corporativa, motivar a los individuos, mejorar el clima y la comunicación interna o los programas internos de formación.

3) Ejecución y evaluación: esta tercera etapa contempla la ejecución de los planes y programas fijados; y la evaluación de la acción social.

A medida que un mayor número de empresas reconocen la importancia de la acción social como parte natural del proceso de negocio, se hace más necesario que sea gestionada profesionalmente, y evaluada en toda su dimensión.

La gestión eficiente y profesional se plantea desde dos puntos de vista:

- **Cualitativo:** gestión de la acción social con criterios de calidad.
- **Cuantitativo:** valoración del volumen de recursos destinados a la acción social y evaluación de su impacto.

Los recursos que las empresas destinan a la acción social pueden ser clasificados en tres grandes grupos: efectivo, tiempo y especie.

Disponer de información de calidad sobre el volumen de recursos destinados a la acción social y su impacto permite, a su vez, una mejor gestión desde tres puntos de vista:

- **Económica:** una mejor información sobre el costo de la acción social permite evaluar el nivel apropiado de recursos, cuando se compara con el nivel dedicado por otras empresas y con el de distintas áreas de negocio de la propia compañía.
- **Eficiencia:** una mejor información sobre el impacto inmediato, como por ejemplo, el número de beneficiados de un programa “x” realizado por la empresa, permite evaluar la eficiencia del programa en relación con el volumen de recursos que requirió.
- **Efectividad:** una mejor información sobre el impacto a largo plazo de la acción social permite evaluar el valor total de la misma y la efectividad de las actividades en conjunto, tanto para la empresa como para la sociedad.

En esta instancia, la responsabilidad social es también un tema del departamento financiero, dado que el hecho de llevar a la práctica los planes y programas fijados, implica añadir al proceso habitual de negocio, los costos de los recursos destinados a la acción social.

4) Control social: esta última etapa abarca, la elaboración, presentación y publicación de la información sobre la gestión social, esto es lo que se ha dado en llamar el *balance social*.

En general, el término balance social de la empresa hace referencia a una multitud de técnicas, modelos, sistemas y procedimientos, tendientes a evaluar, medir y contrastar las realizaciones y la situación de la entidad en el ámbito de la eficiencia social. En otras palabras, el balance social es un elemento del sistema informativo que aglutina las nuevas necesidades de información que plantea la gestión social de la compañía. Este balance social permitirá controlar internamente la gestión social y asimismo al ser un documento que refleja el grado de responsabilidad social de la institución frente a la sociedad, permitirá a los distintos interlocutores interesados realizar la auditoria correspondiente, para lo cual, es sumamente importante la correcta comunicación de la acción social.

La comunicación de la acción social debe ser necesariamente especializada, por lo que los contenidos y las herramientas utilizadas deben ser seleccionados cuidadosamente en función de las diferentes audiencias.

Una de las herramientas más interesantes para la comunicación de la acción social es la página Web de la organización.

Ahora bien, el marketing y la responsabilidad social se necesitan mutuamente. Resulta posible aplicar las herramientas de marketing a cuestiones como el involucramiento empresario en temas sociales.

3.7.1 El marketing con causa

A lo largo de lo expuesto en el capítulo 2, se ha visto como en un principio los empresarios solían separar los negocios de su responsabilidad con la sociedad, pero como con el correr de los años, los negocios debieron ir adquiriendo una responsabilidad social mayor. Tendencia que continúa y se acentúa en la actualidad.

En este contexto, aparece el marketing con causa, definido como la promoción comercial de productos o servicios que destinan parte de su precio a un proyecto social. Es una estrategia que, bien diseñada y desarrollada, conlleva beneficios para todos sus protagonistas, dígase: empresa, clientes y sociedad ²⁸.

El marketing con causa se basa en cinco criterios claves a saber:

- **Coherencia.** Resulta fundamental que, en las acciones de marketing con causa, exista un vínculo que de coherencia, y envuelva a todos y cada uno de sus protagonistas: empresa-producto, causa-organización social y consumidores.

²⁸ En el marketing con causa también llamado marketing social, la empresa adopta sus decisiones de marketing con un triple objetivo: interés empresarial, satisfacción del consumidor y el bienestar a largo plazo de éste y de la sociedad en su conjunto. Se trata de acciones que desarrolla la empresa para lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social y que favorece al mismo tiempo la posición o imagen de la empresa en los mercados.

Los valores, la misión y estrategia empresarial, la trayectoria en el ámbito de la acción social, el sector de actividad, el posicionamiento en el mercado y las características del producto o servicio, son todos factores claves a la hora de determinar si el marketing con causa es también una buena opción para la empresa, pues debe recordarse que el programa de acción social debe ser acorde con el plan de negocios de la compañía. En otras palabras, un buen programa de responsabilidad social, debe estar alineado al plan de negocios de la empresa, lo cual, le permitirá permanecer en el tiempo.

El oportuno, sostenido y coherente comportamiento de la institución al asumir su responsabilidad social, fortalece la sensibilidad de la misma con su ambiente. Numerosas compañías consideran la RSE como el mejor medio para captar la atención de sus clientes.

Ahora bien, una vez que la empresa es analizada globalmente, resulta necesario identificar las causas sociales de interés, principalmente para los consumidores del producto que elabora o del servicio que proporciona la entidad, a fin de garantizar que el programa de marketing con causa encaje con las inquietudes de éstos.

En los casos en que el programa de marketing con causa se desarrolle en colaboración con una organización social, es esencial realizar una investigación previa para seleccionar la

organización social más afín con la compañía, de forma que dicha colaboración resulte coherente para la opinión pública.

- **Compromiso.** La empresa, más allá de su actividad comercial, debe – como cualquier otro ciudadano – participar y comprometerse con la comunidad.

El nivel de compromiso de la institución con la causa es un factor decisivo, el cual, si es bien comunicado, le ayuda a obtener como recompensa la credibilidad ante la opinión pública.

Este compromiso tiene múltiples facetas. Por un lado, para ser considerado como una verdadera estrategia de marketing con causa y no sólo una táctica a corto plazo, es imprescindible que el interés de la empresa por apoyar la causa no sea esporádico, sino que quede reflejado en un compromiso a medio-largo plazo. Al asumir un compromiso duradero, la organización reduce la posibilidad de que su programa de marketing con causa sea percibido por el consumidor como algo oportunista o enfocado al aumento de ventas a corto plazo. Este aspecto es clave para ganar credibilidad ante la opinión pública, generar lealtad hacia la empresa.

Ahora bien, cabe destacar que, el compromiso por parte de la alta dirección de la compañía resulta fundamental para asegurar que el programa de marketing con causa se incorpore plenamente a la estrategia empresarial.

En el caso de contar con ayuda de una organización social, resulta conveniente que exista un compromiso oficial y por escrito, firmado por ambas partes, que deje en claro los derechos y deberes de cada entidad en el marco del programa de marketing con causa. Otras cuestiones significativas, como el presupuesto destinado al programa y su duración, también deben quedar claramente reflejadas en un documento de colaboración.

El compromiso de la empresa con la causa también puede quedar patente a través de actividades adicionales a la acción de marketing con causa, como por ejemplo, a través de programas de voluntariado para empleados, organización de eventos especiales destinados a recaudar fondos, etc.

- **Comunicación.** Una de las premisas fundamentales de cualquier acción de marketing es la comunicación, pues si no se conoce la existencia de un producto o servicio, difícilmente puede haber demanda por parte del consumidor. En el caso del marketing con causa, la situación es exactamente la misma, aunque la vinculación a un proyecto social introduce un factor de comunicación especializada, que a veces no se pondera lo suficiente.

La comunicación inicial debe estar basada en la honestidad y en la transparencia, debiendo englobar elementos básicos del diseño del programa, tales como, la causa a la que se destinará la ayuda, en caso de existir, el perfil de la organización social

colaboradora, el mecanismo de recaudación de fondos (por ejemplo: un porcentaje sobre ventas), el posible sistema de control, la duración del programa, entre otros.

La comunicación de los resultados obtenidos en el programa de marketing con causa es también un factor clave, pues se le debe transmitir al consumidor información sobre lo que se ha conseguido y hacerlo partícipe de este éxito.

La comunicación tanto inicial como final se puede realizar de muchas formas, como la publicidad convencional, la promoción en tienda, la etiqueta-embalaje del producto, el marketing directo, la página Web de la empresa y otra información corporativa, las relaciones públicas o la colaboración con medios de comunicación.

La comunicación interna también debe ser fluida y continua de forma que los empleados conozcan el programa y se sientan partícipes del mismo.

La comunicación entre empresa y organización social es otro punto importante. Para que la colaboración sea fructífera y se base en la confianza mutua, debe existir una total transparencia en el proceso de negociación, planificación y desarrollo del programa de marketing con causa, de forma que ambas partes puedan dejar claros los objetivos que persiguen con la colaboración, y disponer de información de los resultados obtenidos a lo largo de todo el proceso, y no sólo a su

finalización.

- **Código de Conducta.** La empresa al asumir su responsabilidad social puede optar en contar con la ayuda de una organización social. Ambas deberán colaborar mutuamente. Resulta conveniente empezar firmando un contrato formal, el cual deberá ser revisado y firmado por ambas partes, el mismo deberá incluir los aspectos más significativos del programa o campaña, como ser: el compromiso mutuo, el proyecto beneficiario, el seguimiento y la información a facilitar por la organización social, el calendario de actividades, el presupuesto, la duración, la aportación mínima de la empresa, el sistema de recaudación de fondos, el uso de logotipos, la aprobación de mensajes e imágenes a utilizar o el sistema de control cruzado entre empresa y organización social. En sí, el objetivo es que la colaboración se base en conceptos tales como la lealtad, la honestidad y el interés común, de forma que la base de la relación sea el beneficio mutuo.

Ahora bien, el nuevo contexto social invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes en la solución de problemas sociales, patrocinando iniciativas de largo plazo, al hacer esto, está formando alianzas estratégicas ²⁹ con diferentes instituciones de la sociedad, surgiendo como socios importantes en los movimientos para el cambio social, al mismo tiempo que promueven sus fines comerciales.

²⁹ Las *alianzas estratégicas* son los acuerdos o consensos básicos que permiten la acción coordinada de entidades, instituciones, personas físicas y/o el poder público, con el objeto de lograr sinergias que potencien la utilización de recursos. Las alianzas son posibles de conformar cuando la relación entre esos actores se basa en intereses complementarios o coincidentes.

Así, igual que cada persona o empresa elige los “socios” para sus proyectos de acuerdo a unos criterios particulares entre los que suelen ocupar un lugar preferente los aspectos éticos, numerosas organizaciones sociales se rigen por un código propio que excluye la colaboración con empresas vinculadas a ciertos productos – a tabaco, alcohol, armamento... – o que no siguen ciertas prácticas de protección del medio ambiente o de respeto a ciertas normas sociolaborales.

En este marco de código propio de cada organización social es en el que se tratan los aspectos de la ética empresarial.

El código de conducta es asimismo aplicable al tono y contenido de los mensajes e imágenes utilizados por la empresa para comunicar su programa de marketing con causa.

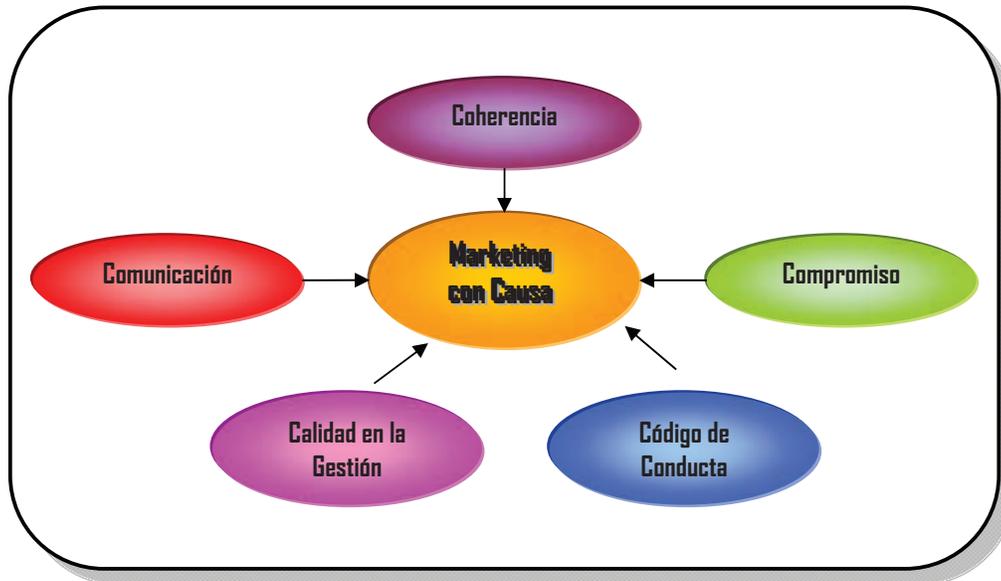
Es recomendable que las empresas se atengan a un código de conducta, con el objetivo de motivar a las organizaciones sociales a examinar el material que utilizan, así como para asegurarse de que las empresas con las que colaboran también las cumplan. Las reglas incluyen recomendaciones como las de evitar imágenes catastrofistas que por ejemplo inciten más a la caridad que a la reflexión, preservar la identidad cultural, la dignidad de las personas del Tercer Mundo, concebir los mensajes de forma que eviten toda generalización en la mente del público y evitar toda clase de discriminación.

- **Calidad en la gestión.** El objetivo es que la acción social deje de ser considerada en muchos casos una actividad marginal y se integre plenamente en los modelos empresariales de gestión.

Partiendo de la base de que los programas de marketing con causa son uno de los elementos de la acción social, se considera que el modelo de la calidad en la gestión, es también aplicable a esta actividad. Muchos de los aspectos que recoge el modelo de calidad se han mencionado anteriormente, bajo los apartados de coherencia, compromiso, comunicación y código de conducta. No obstante, es interesante incluir estos aspectos en el concepto global de calidad, con el objetivo de intentar asegurar que los programas de marketing con causa cumplan plenamente las premisas de la excelencia empresarial ³⁰.

³⁰ Fuente: Fundación Empresa y Sociedad.

Figura N° 6. Las cinco “C” del marketing con causa



Fuente: *Fundación empresa y sociedad.*

3.8 Resumen

Se ha visto como no se trata únicamente de que la iniciativa privada realice una correcta actividad empresarial, sino que intervenga en el desarrollo económico y social de la comunidad en la que reside, bien sea local, nacional o mundial, atendiendo profesionalmente aquellos temas que hacen a la preocupación del conglomerado social.

Ante la tendencia solidaria que vive nuestra sociedad actualmente, la RSE se presenta como una verdadera oportunidad para aquellas empresas que deseen convertirse en auténticos líderes sociales. El beneficio de imagen y prestigio que pueden obtener a cambio – entre otros –, es proporcional al de las comunidades beneficiadas por su actividad social responsable.

La asunción de la responsabilidad social no es para nada un proceso sencillo, pues la RSE requiere mucho más que de una asunción declarativa por parte de la empresa, requiere de gestión. Una gestión que debe ser seria y transparente, que demuestre un involucramiento verdadero de la institución en los temas y áreas de interés social.

Los beneficios que se derivan de la responsabilidad social asumida por la empresa, recién se obtienen cuando la sociedad comprueba el grado de compromiso y el desempeño de la organización, desechando la idea siempre existente de que la principal motivación de la empresa para plantear su responsabilidad social es la imagen externa y demás beneficios consecuentes.

Capítulo 4.

La práctica real de la RSE en el sector privado

4.1 Introducción

La revelación de lo social está adquiriendo una fuerza creciente en todo el mundo.

Nuevos actores y nuevas actitudes que han irrumpido en el mundo entero, actualmente, irrumpen también en el marco de la sociedad argentina. Consecuentemente, nuevos factores se presentan como determinantes del éxito de las organizaciones (el reconocimiento del valor de los recursos humanos, de la relación de la institución con la sociedad).

En el presente capítulo, se presentará la práctica real de la RSE en el sector privado, vista por un lado, desde la óptica de organizaciones situadas en Buenos Aires y Gran Buenos Aires y por el otro, desde la óptica de profesionales en el tema.

4.2 Contenidos y definición de la RSE

Con la finalidad de poder analizar cual es el estado actual de la RSE en Argentina y su perspectiva a mediano y largo plazo, se mantuvieron entrevistas con empresarios y profesionales interesados e involucrados en dicha temática.

El primer aspecto que se propuso trabajar estuvo asociado al grado de conocimiento que los entrevistados tienen acerca de los contenidos y los lineamientos asociados a la RSE.

Para ello, se les preguntó con cual de las siguientes ideas asociaban el concepto de RSE: relaciones con la comunidad, política de personal, cumplimiento de las leyes, creación de empleo, solidaridad, buena administración, atención al cliente, cuidado del medio ambiente, responsabilidad con el país.

Al respecto, puede señalarse que mientras que el sector empresario relacionó el concepto de RSE con todas y cada una de las ideas mencionadas, los profesionales en el tema coincidieron en no vincular el concepto con la idea de creación de empleo.

“[...] la creación de empleo no es un objetivo de la RSE per se, sino una exigencia del normal funcionamiento de una empresa y debe regirse por criterios técnico-económicos”. (Respondente 1, profesional).

Paralelamente, se solicitó a los entrevistados que definieran el concepto de RSE y las definiciones presentadas demostraron claridad conceptual.

Los referentes corporativos presentaron su propia definición de RSE, manifestando al mismo tiempo, que en realidad no hay una definición única

sobre el tema; coincidiendo en este aspecto con Business Social Responsibility (organización internacional con sede en USA) ³¹.

Los profesionales, por su parte, a la hora de definir el concepto de RSE, adhirieron plenamente a la definición que propone el Instituto Ethos de empresa y responsabilidad social (Brasil) ³².

Sin embargo, en ambos casos el concepto aparece como una buena práctica a seguir, práctica que se refiere a la relación con el entorno interno (capacitación de los recursos humanos, mejora de las condiciones de trabajo, etc.) y con el entorno externo (preservación del medio ambiente, educación, etc.).

4.3 Cambio de paradigma: el rol social de las empresas

Como se ha visto a lo largo de la presente tesis, la empresa se ha convertido en un actor social de importancia y como actor social ha ido modificando su rol dentro de la sociedad.

Con el propósito de conocer la opinión de los entrevistados en relación al rol de la empresa en la sociedad actual, se afirmó ante ellos que: actualmente, las empresas tienen un rol social además del rol económico tradicional que siempre tuvieron dentro de la comunidad; y se les pidió una opinión respecto de este cambio.

Todos los entrevistados manifestaron estar de acuerdo con dicha afirmación.

³¹ Las definiciones de BSR pueden verse en su página de internet: www.bsr.org

³² Su definición puede verse en su página de internet: www.ethos.org.br

En términos generales, el sector empresario sostiene que el nuevo rol de las empresas dentro de la sociedad es producto de una fuerte demanda social presente desde hace ya algunos años en todo el mundo y que en Argentina se está desarrollando con mucha más fuerza en los últimos cinco años.

A lo expresado anteriormente, los profesionales agregaron que indudablemente, los empresarios argentinos han comprendido que no pueden quedarse de brazos cruzados frente a la acuciante realidad socio-económica que vive el país. Para ellos, la crisis del 2001 fue clave para sacudir la inercia del empresariado local e impulsarlo a la acción.

El hecho de que hoy en día las empresas se hayan convertido en un importante actor social y de que el tema de RSE se haya instalado con tanta rapidez y fuerza entre las compañías argentinas, pone de manifiesto una toma de conciencia y una mayor preocupación de los hombres de negocios por el contexto en el cual sus empresas operan.

4.4 La asunción de la RSE

Son diferentes y variados los motivos que han llevado a las empresas argentinas a asumir su responsabilidad social:

- El contexto socio-económico.
- El hecho de que el movimiento por la RSE se haya dado a escala mundial, haciendo que numerosas compañías empiecen a ajustar sus estándares a las exigencias del mercado internacional.

- El surgimiento de organizaciones como el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), que trabaja fuertemente por la promoción del concepto y la práctica de la RSE.

Para conocer más acerca de la asunción de la RSE se preguntó a los profesionales de que manera más frecuente las empresas asumían su responsabilidad social.

En virtud de sus experiencias, afirmaron que las empresas – en su gran mayoría – asocian primero que nada a la RSE con la variable “relaciones con la comunidad”, es decir, acciones externas de la compañía para con la comunidad inmediata que rodea la planta o las instalaciones de la firma.

Esta afirmación no sólo se corresponde con la asociación efectuada por los empresarios en el apartado 4.2 del presente capítulo, sino que se afianza con las respuestas dadas por los referentes corporativos ante la pregunta de que manera la empresa en particular había asumido su responsabilidad social.

En la mayoría de los casos se recogieron respuestas como las siguientes:

“Hemos creado una fundación [...] que trabaja desde sus orígenes en el campo de la educación y del desarrollo social [...] la fundación fue creada con el objetivo de desarrollar actividades en estos campos”.
(Respondente 3, empresario).

“Trabajamos conjuntamente con Lalcec para la prevención del cáncer de mamas”. (Respondente 4, empresario).

Por lo tanto, es común ver – como bien dijeron los profesionales – que las empresas inician el camino de la RSE con acciones “hacia fuera”.

Asimismo, se indagó a los profesionales sobre los primeros pasos que debían dar las compañías antes de asumir su responsabilidad social.

A correlato de las aclaraciones vertidas en la pregunta anterior, sostuvieron que contrariamente a lo que solían hacer las empresas, la RSE debe ejercerse de adentro hacia fuera.

Como señaló uno de los entrevistados:

“Una de las primeras medidas que aconsejaría para una compañía que ha decidido iniciar este camino sería revisar sus procesos internos (grado de satisfacción del personal, condiciones de trabajo, higiene y seguridad, etc.). También, aconsejaría chequear sus políticas y procedimientos en todo lo referido a la variable valores y transparencia. Y [...] por último, sugeriría que la empresa inicie un proceso de revisión de su comportamiento ambiental, tratamiento que se da a los desechos, etc. [...] al igual que de las relaciones con sus clientes y proveedores”. (Respondente 2, profesional).

Otro sostuvo que:

“Lo primero debería ser una toma de conciencia sobre el tema, luego deberían acudir a expertos para realizar un diagnóstico y así elaborar e implementar un plan de actuación apropiado”. (Respondente 1, profesional).

Puede verse entonces, que en términos generales, los profesionales aconsejan que una vez que la casa está en orden – por así decirlo – y que la RSE sea considerada un factor estratégico para la gestión de la empresa, puede comenzarse a pensar en acciones volcadas a la comunidad, en particular, y a la sociedad, en general.

4.5 Los beneficios de la RSE

En el apartado 3.6 de esta tesis se afirmó que el ejercicio de la responsabilidad social por parte de las empresas otorga a las mismas una serie de beneficios tangibles, que oportunamente se propuso comprobar y estudiar en el presente capítulo. Entonces, y a los efectos de corroborar dicha afirmación se preguntó al sector empresario y profesional sobre este tema.

Ambos sectores reconocieron que indiscutiblemente una compañía considerada socialmente responsable se beneficia.

Así por ejemplo uno de los empresarios entrevistados expuso que:

“Personalmente, por supuesto creo que hay beneficios [...] hay beneficios inmediatos que se pueden medir en la imagen de la institución y fundamentalmente hay beneficios a largo plazo tratando de mejorar la calidad y el nivel de la sociedad”. (Respondente 3, empresario).

También se recogieron respuestas como la siguiente:

“[...] la RSE es rentable a medio y largo plazo. Básicamente, contribuye a mejorar el capital intangible de la empresa, mejora las relaciones laborales y el clima social, fideliza a los clientes y proveedores, mejora la imagen corporativa atrayendo inversores y clientes, etc.”. (Respondente 1, profesional)

4.6 Los presupuestos destinados a la RSE

El presupuesto global que una empresa destina a sus acciones de responsabilidad social, resultaba un aspecto interesante a tratar.

A fin de recoger opiniones sobre este tema, se preguntó a los profesionales cual es el presupuesto global que ellos creían que las empresas debían destinar a las acciones de responsabilidad social.

En todos los casos, y dada la dificultad que implicaba responder a esta pregunta en términos cuantitativos, se apuntó a que: el presupuesto global que una compañía debe destinar a las acciones y programas de RSE dependerá del tamaño de la empresa, del nivel de facturación de la firma y del grado de compromiso que decida tener.

El tema presupuestario seguía siendo muy interesante pero muy delicado de abordar con los empresarios entrevistados. De todos modos, se les solicitó información acerca de los presupuestos globales que la firma destinaba a sus acciones de responsabilidad social.

Como era de esperar, las empresas entrevistadas fueron reticentes a informar sus presupuestos de RSE.

No obstante, uno de ellos manifestó que el presupuesto destinado era del medio por ciento de las utilidades promedios de los últimos 3 años, lo que significaba un presupuesto anual que aproximadamente oscilaba entre los 12 y 15 millones de pesos, el cual, había logrado mantenerse en el tiempo por que justamente en el caso de esa empresa el presupuesto resultaba ser un porcentaje sobre utilidades promedios.

Asimismo, se les preguntó si existía o si percibían una correlación entre el nivel de facturación de la compañía, sus presupuestos asignados a la RSE y el grado de desarrollo de sus estrategia de RSE, a lo cual, respondieron que efectivamente sí.

Ante la misma pregunta, las respuestas obtenidas por parte de los profesionales, dieron lugar a aclaraciones como la siguiente:

“Creo que existe una correlación evidente entre el presupuesto asignado a la RSE y el grado de desarrollo de su estrategia en materia de RSE [...] no aparece tan evidente la correlación entre el nivel de facturación de la empresa y el grado de desarrollo de su estrategia de RSE”. (Respondente 2, profesional).

4.7 Las áreas de actividad y las áreas temáticas, en relación a la RSE

Como se expuso en el apartado 3.7, la RSE es un tema que involucra a todas las áreas de actividad de la compañía.

En relación a esta cuestión, los dirigentes corporativos entrevistados manifestaron que efectivamente todos los departamentos de la firma se encuentran de una u otra manera involucrados en los programas de responsabilidad social. No obstante, admiten canalizar las acciones de RSE a través de áreas específicas como ser: el dpto. de recursos humanos, el dpto. de marketing o comunicaciones, los dptos. o las áreas de relaciones con la comunidad, el dpto. de relaciones externas o simplemente a través de su fundación. Con respecto a esto último, cabe aclarar que particularmente las grandes empresas son las que con frecuencia optan por crear una fundación que se ocupe de llevar adelante las acciones y programas de RSE, como es el caso de YPF.

Ahora bien, los programas y acciones de responsabilidad social comentados, son variados. Resulta interesante destacar que las áreas temáticas, en las cuales, la mayoría de las empresas orientan sus acciones se corresponden con las áreas que la sociedad considera prioritarias. El eje recurrente por excelencia es la educación (como en el caso de YPF) y la salud (como en el caso de Avón).

4.8 Los empleados y la RSE

Teniendo en cuenta sus experiencias, se preguntó a los referentes corporativos y a los profesionales sobre las opiniones, intereses y motivaciones de los empleados acerca del desarrollo de acciones de responsabilidad social.

Las respuestas obtenidas al respecto fueron coincidentes.

En líneas generales, los empleados están de acuerdo con que la empresa en la cual trabajan lleve a cabo acciones de responsabilidad social.

“[...] los empleados suelen ver con buenos ojos a la firma cuando ésta lleva adelante acciones y programas de RSE verdaderamente comprometidos, serios, sostenidos en el tiempo, y cuyos resultados y beneficios son expuestos y compartidos con todo el personal”. (Respondente 2, profesional).

En cuanto a su participación en el desarrollo de las acciones de responsabilidad social, se muestran interesados, en especial, cuando se trata de proyectos sociales.

“Nuestros empleados participan con total entusiasmo y lo importante es que lo hacen voluntariamente [...] inclusive, son los mismos empleados los que a veces nos presentan propuestas de acciones solidarias”. (Respondente 3, empresario).

4.9 Comunicación de la RSE

La comunicación de la RSE no es un tema menor.

Cuando se consultó a los empresarios sobre este tema, manifestaron que desde la firma se comunican, de manera abierta y transparente, las acciones de responsabilidad social y no por una cuestión de publicidad.

“No hacemos publicidad especial [...] preferimos que sean los proyectos los que hablen, más que nosotros”. (Respondente 3, empresario).

Con respecto a este tema, los profesionales resaltaron que las empresas deberían empezar a valorar su gestión responsable y aprender a comunicarla.

En términos generales, sugirieron que las compañías pueden comenzar por relacionarse con periodistas para describirles los programas que impulsan y motivarlos a incorporar en sus agendas temas de RSE, entre otros recursos.

Ahora bien, la comunicación de la RSE a través de los medios masivos es una alternativa válida que en la actualidad muchas organizaciones utilizan.

“Se informa a los medios, al periodismo especializado sobre las actividades”. (Respondente 3, empresario).

4.10 La RSE desde el punto de vista de los consumidores

Diversos estudios de opinión como el elaborado por Decisión Consultores demuestran que los consumidores se manifiestan a favor de las empresas que colaboran con la comunidad.

Se dialogó acerca de esta cuestión con ambos sectores entrevistados.

Las opiniones vertidas llevaron a concluir que, hoy en día, existe una tendencia que se percibirá con mayor claridad en los próximos años.

Como dijeron algunos de los entrevistados:

“Es cierto que los consumidores suelen declarar que les influye mucho en sus decisiones de compra la posición de la empresa en la RSE, pero a la hora de la verdad, esto es cierto sólo cuando ello no suponga un sobreprecio en el producto”. (Respondente 1, profesional).

“Cada vez más los consumidores comenzarán a hacer uso de su poder de compra y privilegiarán a aquellas compañías que lleven adelante sus negocios teniendo a la ética y a la RSE como norte”. (Respondente 2, profesional).

“Este es un tema que va a ir ganando espacio cada vez más”. (Respondente 4, empresario).

Capítulo 5.

Conclusiones finales

El presente estudio se ha estructurado de manera de poder distinguir dos partes netamente diferenciadas. La primera parte, incluye los capítulos 2 y 3, en los cuales, se ha abordado desde una perspectiva teórica el concepto de responsabilidad social empresaria y la historia de su desarrollo; como así también, todos aquellos temas directamente vinculados a dicha problemática (factores involucrados, alcances, gestión de la RSE, etc.). La segunda parte, presenta la investigación de campo efectuada, a los efectos de establecer una aproximación a la práctica del concepto de RSE en la Argentina.

Cuando elegí la *“responsabilidad social empresaria”* como tema de mi tesis, pensé en diversas formas de plantearlo dentro del abanico de posibilidades que tenía para hacerlo. Finalmente, decidí centrar mi atención en la llegada del fenómeno de la RSE al sector privado empresarial; y estudiar si el reconocimiento y la asunción de esa responsabilidad por parte del mundo corporativo era consecuencia de un proceso de concientización en cuanto a su rol social o simplemente una nueva forma de hacer negocios de manera sustentable, no desechando la idea de que obviamente podía tratarse de un mix de las dos alternativas planteadas.

Al poco tiempo de haber iniciado mi investigación quedó evidenciada la complejidad de la cuestión. En efecto, del análisis realizado se desprende que el propio concepto de RSE es sumamente complejo, dado que en un sentido amplio, hace alusión al impacto global de la actividad

económica en la sociedad; y en un sentido más específico, refiere al impacto que las actuaciones u omisiones del sector privado empresarial tienen en el conglomerado social, y es en este sentido, que pone especial énfasis en la calidad de las relaciones que la empresa establece con los distintos grupos de interés.

Este trabajo muestra en forma contundente como la sucesión de diversos acontecimientos hizo que el mundo empresarial se enfrentara a nuevos desafíos, y consecuentemente, asumiera un nuevo rol dentro de la sociedad, lo que muchos han dado en llamar *“el rol social de las empresas”*.

Ahora bien, afirmar que sucesos como la globalización de la economía, la complejidad del contexto económico y social, entre otros que se han ido aconteciendo en los últimos años, plantearon nuevos retos al mundo empresario, no cabe la menor duda. Sin embargo, presentar la función social como el nuevo rol de las compañías dentro de la sociedad, da lugar a debate.

Desde mi punto de vista, y no queriendo en ningún momento alegar a que aquel pensamiento no es el correcto, hablar del rol social de las empresas como algo novedoso, no me parece del todo acertado, partiendo de la base de que *“lo social”* es algo característico de las organizaciones desde sus orígenes. De acuerdo a mi parecer, quizás debería decirse que la novedad radica en el cambio de paradigma en lo que al rol social de las empresas se refiere. Cambio de paradigma que se hace evidente en el movimiento que se está observando, desde hace algunas décadas y con mucha más fuerza en la actualidad, en definir la relación empresa-sociedad

en torno a un contrato social y ya no solamente en torno a un contrato de carácter esencialmente económico como se ha hecho a lo largo de la historia.

A partir del trabajo de investigación llevado a cabo, queda en claro que, Argentina en relación a países como Estados Unidos e Inglaterra, ha comenzado tarde a transitar el camino de la RSE; siendo relativa su tardanza en este sendero, en comparación con otros países latinoamericanos. En nuestro país, de a poco la RSE se ha ido instalando en los más diversos ámbitos empresariales y académicos, transformándose en tema de debate, hasta llegar a ser en la actualidad una cuestión de suma importancia para la opinión pública.

El análisis del escenario local me permite observar como en Argentina, a un ritmo lento pero firme, las compañías comienzan a comprender que la RSE constituye un aspecto central y estratégico de gestión, excediendo a la mera filantropía. Y es seguramente, por considerarla un elemento clave de su gestión, que a medida que pasa el tiempo, las compañías asignan mayores recursos a esta área.

Otro aspecto positivo que puede percibirse es el surgimiento de distintas organizaciones especializadas y grupos de empresarios, interesados en promover el concepto y la práctica de la RSE en sus respectivas regiones de actuación.

Asimismo, es importante señalar que, son cada vez más las empresas, que a lo largo y a lo ancho de nuestro país, buscan asesoramiento y apoyo en organismos especializados en dicha temática.

Ahora bien, es mi intención dejar por sentado que: la RSE no se limita a la realización de aportes ³³, ni a una cuestión de marketing, sino que es un tema que se inscribe en la propia gestión estratégica de la empresa. Implementar múltiples maneras ³⁴ de involucrar al personal en las acciones de RSE que se lleven a cabo; aplicar y valerse de indicadores para medir y evaluar los resultados de las acciones responsables; y finalmente, comunicar y difundir las acciones de responsabilidad social mediante canales adecuados; son algunos de los factores fundamentales en lo que a la profesionalización de la RSE se refiere.

Sin duda alguna, a las corporaciones argentinas todavía les queda un largo camino por recorrer. No obstante, cabe resaltar que su evolución en torno al tema de la RSE dependerá en gran parte de cómo la sociedad en su conjunto ³⁵ contribuya al cambio de paradigma que cité párrafos arriba.

Por último, quiero expresar que, al iniciar mi tesis y desde mi rol de ciudadana estaba totalmente segura de que la práctica de RSE por parte de las compañías argentinas respondía a una simple estrategia de marketing, a una nueva forma de hacer negocios de manera sustentable. Confieso que poco creía en la hipótesis de que la responsabilidad social que notoriamente venía asumiendo el sector privado empresarial se debía a un verdadero proceso de concientización.

³³ Ni en dinero, ni en especies.

³⁴ Actualmente, el recurso más frecuente que utilizan las empresas para involucrar al personal en las acciones de RSE, consiste en la donación de horas de trabajo – en horario laboral –, para que sus empleados puedan hacer voluntariado en la ONG, con la cual, la compañía se encuentra implementando un programa de RSE.

³⁵ Cuando se habla de la sociedad en su conjunto se hace alusión al Estado, a las organizaciones no gubernamentales y a los consumidores; como así también a los ciudadanos corporativos.

Sin embargo, hoy al concluir mi tesis, como ciudadana debo reconocer que el movimiento de la RSE se debe en gran medida a una toma de conciencia del mundo empresarial y como futura profesional estoy convencida de que la RSE constituye un *“nuevo modelo estratégico de gestión empresarial”*, que implementado seriamente y a largo plazo trae aparejado múltiples beneficios, no sólo para las empresas sino para toda la sociedad.

De esta manera, dejo plasmada mi línea de pensamiento y propongo estudiar la RSE desde la perspectiva de los consumidores, una tarea pendiente...

Bibliografía

- AGUIRRE A.A., CASTILLO A.M. & TOUS D. 1999. **Administración de organizaciones: fundamentos y aplicaciones.** Madrid: Pirámide.
- ALBERTTI Pedro Pablo, DENDA Elena Margarita & OTROS. 1999. **Administración: conceptos y procesos claves.** Buenos Aires: Docencia.
- ANNAN Kofi. 2001. **El pacto mundial: liderazgo empresarial en la economía mundial.** In: www.onu.org
- BALIAN DE TAGTACHIAN Beatriz. 2004. **Responsabilidad social empresarial: un estudio empírico de 147 empresas.** In: *Documentos de trabajo. Serie F (1).*
- BILBAO CALABUIG P. & ESCUDERO GUIRADO C. 2002. **La relación empresa – entorno de la nueva economía: una perspectiva estratégica.** In: *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales.* (55).
- BLACK Sam. 1996. **ABC de las relaciones públicas.** Barcelona: Gestión 2000.
- CASTILLO CLAVERO Ana María. 1986a. **Aproximación metodológica al contenido de la responsabilidad social de la empresa.** In: *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales.* (19).
- CASTILLO CLAVERO Ana María. 1986b. **La responsabilidad social de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control.** (Tesis Doctoral). España: Universidad de Málaga.
- CHACÓN CASTRO Carmen. 2001. **Libro verde de la responsabilidad social de las empresas.** Ponencia presentada en la VII Jornada de empleo – La inclusión social de personas vulnerables – bajo el título “La empresa social: la responsabilidad y la acción social de la empresa”, celebrada en Valencia, 24-25

de Octubre.

DAVIS Keith & NEWSTROM John W. 1995. **Comportamiento humano en el trabajo: *comportamiento organizacional***. México: McGraw-Hill.

DECISIÓN CONSULTORES. 2002. **La responsabilidad social empresarial en Argentina: estudio realizado en Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires**. Buenos Aires: Decisión Consultores.

DRUCKER Peter. 1994. **La sociedad poscapitalista**. Buenos Aires: Sudamericana.

FORO ECUMÉNICO SOCIAL. 2002. **Hacia el desarrollo de la responsabilidad social empresaria (RSE) en Argentina**. In: www.foroecumenico.com.ar

GOMIS SÁEZ Antonio. 2001. **La gestión de la reputación corporativa en una economía global**. In: *Ciclo de otoño de comunicación*.

GONZÁLEZ GARCÍA Ignacio A. 1999. **¿La responsabilidad social del empresario o más bien hacer negocios de manera responsable**. In: *Revista IDEA*. 23 (210).

GONZALEZ GARCÍA Ignacio A., LOPEZ MATO Liliana V. & SYLVESTER Roberto G. 2003. **Responsabilidad social empresaria**. Buenos Aires: IDEA.

HELLRIEGEL Don & SLOCUM John W. 1998. **Administración**. México: International Thomson Editores.

IDEA. 2001. **El balance social: un enfoque integral**. In: www.ideared.org

IDEA. 2002. **Capital social: elemento insustituible para el progreso de la Nación**. In: www.ideared.org

III CUMBRE DE TRABAJADORES DE COMERCIO. 2002. **Responsabilidad social de las empresas y libertad sindical de los trabajadores.** In: union-network.org

ITRIAGO MACHADO Antonio L. & ITRIAGO MACHADO Miguel Ángel. 2001. **La filantropía empresarial: un deber moral, social y legal.** Ponencia presentada en el Simposio de responsabilidad social empresaria en las Américas, celebrado en Caracas (Venezuela), 10-12 de Junio.

JOHNSON Gerry & SCHOLLES Kevan. 1997. **Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones.** Madrid: Prentice Hall.

KLIKSBERG Bernardo. 1985. **El pensamiento organizativo.** Buenos Aires: Paidós.

KOONTZ Harold & WEIHRICH Heinz. 1994. **Administración: una perspectiva global.** México: McGraw-Hill.

KOTLER Philip. 2001. **Marketing.** México: Pearson Educación.

OLABE Antxon. 2002. **Indicadores de sostenibilidad en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa.** Madrid: IMSERSO.

ROITSTEIN Florencia. 2003. **La responsabilidad social empresarial en la Argentina: tendencias y oportunidades.** Buenos Aires: IDEA.

SCHEIN Edgar H. 2000. **Psicología de la Organización.** México: Prentice Hall Hispanoamericana.

SCHVARSTEIN Leonardo. 2001. **La inteligencia social en las organizaciones.** In: *Enfoques: contabilidad y administración.* (5).

SIN MENCIÓN DE AUTOR. www.decisionconsultores.com.ar

SIN MENCIÓN DE AUTOR. www.empresaysociedad.org

SIN MENCIÓN DE AUTOR. www.iarse.org

SIN MENCIÓN DE AUTOR. www.ideared.org

TEIXIDÓ S. & CHAVARRI R. 2000. **La acción filantrópica como un elemento de la responsabilidad social: el caso chileno.** Chile: Prehumana.

TOJEIRO M.C. 2001. **Ética e responsabilidade social.** In: *Revista de Ciências da Administração.* 3 (5).

VIDAL MARTÍNEZ Isabel. 2002. **Reflexiones sobre la responsabilidad social como estrategia empresarial.** Ponencia presentada en la Jornada responsabilidad social, balance social: instrumento de gestión para la empresa social, celebrada en Madrid (España), 19-20 de Junio.

VILLEGAS CERRO Rafael. 1997. **El sector empresarial privado: “responsabilidad social e integridad”.** In: www.transparency.org