

**La responsabilidad social  
empresarial en la  
Argentina**  
**Tendencias y oportunidades**

**Mayo 2003**

**Dra. Florencia Roitstein**

---

# **La responsabilidad social empresarial en la Argentina**

## **Tendencias y oportunidades**

El Instituto Universitario IDEA\* continúa la labor desarrollada desde 1968 por la Escuela de Negocios de IDEA.

Su Departamento de Investigación tiene como misión la generación de conocimiento sobre las organizaciones económicas y sociales, mediante la realización de investigaciones que describan y/o expliquen distintos aspectos de la realidad.

### **Dirección de Investigación**

#### **Director**

Dr. Rodrigo Bunge  
Moreno 1850 5°  
(C1094ABB) Buenos Aires  
Tel.: 5861-4364  
Fax: 5861-4397  
Mail: rbunge@ideamail.com.ar

### **Florencia Roitstein**

Doctora en Sociología – Ecole des Hautes Etudes en Sciences. París, Francia.

Licenciada en Psicología – Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Consultora Senior en temáticas asociadas a la responsabilidad social de las empresas y la identidad corporativa.

Profesora Titular e Investigadora del Instituto Universitario IDEA.

*Agradecemos a la colaboración en este trabajo de la Lic. Taira Peña.*

Registro de la Propiedad Intelectual No. 278734

---

\* El Instituto Universitario IDEA ha obtenido la autorización provisoria por Decreto N°1353/02 conforme a lo establecido por el artículo 62 de la Ley de Educación Superior N°24.521. Una vez acreditadas las carreras de posgrado y otorgado el reconocimiento oficial de los títulos respectivos por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, la Institución expedirá los títulos oficiales.

<b>INDICE</b>	<b>PAGINA</b>
1. Introducción	1
2. Objetivos del estudio	2
3. Aspectos metodológicos	2
4. Empresas que participaron de la investigación	4
5. Lineamientos teóricos	5
6. La RSE en acción	7
7. Características generales de las empresas encuestadas	9
8. Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria	9
<b>i.</b> Los contenidos de la RSE	9
<b>ii.</b> La racionalidad	11
<b>iii.</b> Los presupuestos	13
<b>iv.</b> La gestión	14
<b>v.</b> Desarrollo de capital social	16
<b>vi.</b> Modelos de programas	17
<b>vii.</b> Áreas temáticas	17
<b>viii.</b> La población objetivo	18
<b>ix.</b> Evaluación	18
<b>x.</b> Comunicación	19
<b>xi.</b> Los beneficios	20
9. Interpretación de los resultados	24
<b>i.</b> Oportunidades	24
<b>ii.</b> Mitos y creencias	24
<b>iii.</b> Modelo IDEA de sistematización de la RSE	27
10. Conclusiones	31
11. Bibliografía	33

## **1. Introducción**

La relación entre empresa y sociedad como área de trabajo en la definición de políticas de empresa pareciera ser una noción relativamente reciente en el escenario local. De la misma manera que la noción de desarrollo sustentable y capital social, que evoca la necesaria toma de conciencia por parte de las empresas de una perspectiva a largo plazo que contemple no sólo la construcción de valor para los accionistas sino para el conjunto de actores sociales que están ligados directa o indirectamente a su contexto de actividad.

Esto significa un cambio en el paradigma de intereses de la empresa que ya no sólo debe dar resultados y satisfacciones a corto plazo a sus accionistas (“shareholders”) sino también al conjunto de los actores sociales: sociedad civil, consumidores, sector público y proveedores (“stakeholders”). Ahora bien, este reposicionamiento social del mundo corporativo exige del mismo un compromiso de acción claro a favor de la creación de partenariados sociales que se inscriban en el mejoramiento sistemático de la calidad de vida de las comunidades. Esta manera “de hacer” y “ser empresa” es comúnmente denominada Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o Empresa Ciudadana.

Tanto la literatura internacional como la local muestran que las estrategias de RSE pueden tener como correlato una pluralidad de prácticas corporativas que varían de una empresa a otra en función de un conjunto de variables tales como: la centralidad social de la empresa, la especificidad propia del sector a la que pertenece, sus valores corporativos, su cultura organizacional, su historia particular, la cercanía con los consumidores y los atributos de marca que cada empresa se propone desarrollar.

La diversidad conceptual existente y la creciente visibilidad de acciones y programas en el área de la RSE hacen necesario clarificar el estado de arte actual para poder favorecer y acompañar el surgimiento de nuevas iniciativas que se inscriban en el mediano y largo plazo y por lo tanto contribuyan al mejoramiento sostenible de la sociedad Argentina.

Con este objetivo, el Instituto Universitario IDEA se propone presentar los resultados cualitativos de un relevamiento y análisis sistemático de las estrategias y acciones en RSE llevadas a cabo por las principales empresas líderes en el ámbito local. Estos resultados contribuirán a comprender la situación actual y a visualizar las tendencias existentes en cuanto al desarrollo de las relaciones entre empresa y sociedad.

La muestra sobre la cual se ha realizado este estudio está compuesta por las empresas con mejor imagen en nuestro país. Dos razones importantes justifican el criterio utilizado para la construcción de la muestra. Por un lado, consideramos que podría existir una relación significativa entre el hecho de tener una fuerte imagen en la opinión pública y el desarrollo de una estrategia y prácticas de RSE. En ese sentido, se propone analizar los puntos de contacto entre imagen y estrategias de RSE. Por el otro lado, consideramos que en tanto empresas líderes en imagen y reputación, y en tanto asociadas a un importantísimo número de empresas proveedoras, las mismas funcionan como referente y modelo de comportamiento

corporativo para el resto del sector empresario local. Razón por la cual, analizar su situación actual nos permitirá prever cual será la tendencia local en cuanto al desarrollo de la RSE a nivel más general.

## **2. Objetivos del estudio**

El estudio ha tenido como objetivos:

1. Definir la extensión conceptual de la RSE en Argentina.
2. Comprender los “key drivers” (conceptos claves) del interés de las empresas en el área de RSE.
3. Realizar un relevamiento que permita establecer las características de las prácticas de RSE de las empresas formadoras de tendencia.
4. Identificar las oportunidades locales en el marco de la RSE.

## **3. Aspectos metodológicos**

Este estudio se sitúa en una perspectiva cualitativa y sistemática de exploración acerca de una variedad de dimensiones asociadas a la relación entre empresa y sociedad. En este sentido, se centra en una perspectiva sociológica, basada en la articulación entre la empresa y el sistema sociocultural, ya que la RSE es un objeto / una noción socialmente “en construcción”, y doblemente determinada por la cultura organizacional y la identidad de la empresa y por la estructura social en la cual se operacionaliza.

### **Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas para llevar adelante la recolección de datos incluyeron la utilización de dos metodologías bien establecidas: entrevistas en profundidad (en el marco de la teoría de las representaciones sociales) y entrevistas semi-directivas (cuestionario compuesto por preguntas con escalas y preguntas cerradas). La utilización de estas técnicas nos obliga a dar una cierta libertad al entrevistado para facilitar la aparición de diversas opiniones, informaciones, descripciones de experiencias y comportamientos que hacen parte a nuestro objeto de estudio.

Estas dos metodologías de relevamiento de la información fueron combinadas en una misma entrevista. La combinación de metodología cualitativa y cuantitativa facilitó un conocimiento en profundidad acerca de la temática planteada, al mismo tiempo que nos permitió obtener datos de tipo cuantitativos (no estadísticos) para realizar una aproximación analítica de la tendencia local.

El trabajo de investigación consideró un conjunto de variables que hacen a las características de las empresas en cuestión. Las mismas incluyen:

- Nivel de presupuesto asignado según nivel de rentabilidad
- Dispersión geográfica

- Rubro industrial: productos y/o servicios que ofrece
- Características y origen de sus capitales
- Dotación

Las dimensiones que han servido de base a este trabajo incluyen los públicos objetivo contenidos en el concepto de stakeholder.

1. Identidad corporativa (Valores y Transparencia)
2. Público Interno
3. Clientes
4. Comunidad
5. Gobierno y Sociedad
6. Medio Ambiente
7. Proveedores

Las dimensiones aquí presentadas permitieron el desarrollo de la guía de entrevista definitiva que comprende:

- Preguntas abiertas y cerradas
- Escalas de actitud
- Escalas de valoración
- Preguntas de identificación organizacional

La información recogida a través de las entrevistas fue complementada con el análisis de distintos materiales de comunicación ofrecidos por cada una de las empresas entrevistadas. Tales como boletines, informes de actividades, comunicaciones internas, memorias, y fotografías. En forma adicional, se realizó un análisis de las páginas web de cada una de las empresas que forman parte de la muestra, como así también de material aparecido en los medios masivos de comunicación.

Las entrevistas tuvieron una duración media de 2 horas. Es importante destacar el entusiasmo demostrado por la gran mayoría de los entrevistados. Prueba de ello fue por un lado la duración que han tenido la gran mayoría de las entrevistas (muchas de ellas se han extendido hasta por tres horas) y por el otro, la gran cantidad de entrevistados que nos ha enviado material o comentarios adicionales con posterioridad a la misma.

Finalmente, cabe aclarar que como fue solicitado por parte de las empresas que forman esta muestra, ciertos datos corporativos serán mantenidos confidenciales. Sin embargo, se presentan los comentarios y observaciones realizadas por los distintos representantes corporativos entrevistados que permiten la ilustración del análisis que se presenta a continuación, garantizando el anonimato corporativo.

Esta investigación se realizó durante los meses de febrero y marzo del 2003.

#### **4. Empresas que participaron de la investigación**

Las empresas que se presentan a continuación han sido ordenadas según la articulación entre el Ranking de imagen Clarín 2002 de las empresas más admiradas de la Argentina y la encuesta de imagen del Financial Times:

- Coca Cola (capitales extranjeros)
- Arcor (capitales nacionales)
- Repsol YPF (capitales extranjeros)
- Techint (capitales nacionales)
- Unilever (capitales extranjeros)
- Quilmes (capitales nacionales)<sup>1</sup>
- American Express (capitales extranjeros)
- Perez Companc (capitales extranjeros)
- Daimler Chrysler (capitales extranjeros)
- Mastellone (capitales nacionales)
- Ford (capitales extranjeros)
- Telecom (capitales extranjeros)

#### **Algunos comentarios acerca de la encuesta de opinión del diario Clarín.**

El Ranking Clarín 2002 de las 100 empresas más admiradas de la Argentina se realizó durante los meses de junio y agosto del 2002 entre 348 ejecutivos, con cargos jerárquicos e intermedios.

La fase cualitativa del ranking se basó en entrevistas en profundidad, donde los encuestados debieron responder sobre varios indicadores (atributos) asociados al prestigio: la calidad de los productos y/o servicios (20%), la solvencia económica y financiera (17%), la creatividad en la gestión comercial y el marketing (14%), la honestidad y ética empresarias (10%), la capacidad de adaptación a la crisis económica (10%), la calidad del management (8%), la trayectoria (8%), la proyección de futuro (8%), y la relación con la comunidad y el medio ambiente (5%).

Los resultados muestran que la solvencia económica, la calidad de los productos y/o servicios, y la honestidad y ética empresarias siguen siendo —entre otros— los atributos corporativos más valorados por los empresarios.

Este año, en la Argentina "post devaluación", la capacidad de adaptación a la crisis y la proyección de futuro se incorporaron al conjunto de indicadores para definir el prestigio global de las empresas (nacionales y extranjeras) que operan en el país.

El Ranking Clarín de Prestigio y el que anualmente elabora el diario británico Financial Times de las "50 compañías más respetadas del mundo" demuestran que la reputación es un bien intangible que cristaliza el desempeño absoluto de las

---

<sup>1</sup> Se toma como empresa de capitales argentinos en tanto que su estrategia de relación con la comunidad es anterior a su reciente venta parcial a capitales extranjeros.

empresas. El prestigio es el único activo que, pese a la crisis, aún conserva su capacidad de ser una fuente de competitividad y ganancias para las empresas.

Ambos rankings dejan en claro que en las compañías en las que el prestigio es valorado, los gerentes se toman en serio la difícil tarea de construirlo, mantenerlo y defenderlo, siguiendo prácticas que buscan delinear una identidad única y proyectar una imagen coherente y consistente hacia el público.

En síntesis, el prestigio (imagen o reputación) es un indicador de especial interés para las consultoras y bancos de inversión que lo definen como un "bien de creencia", aquél que genera fe y lealtad entre el público y convierte a una marca en el principal activo de una compañía.

## 5. Lineamientos teóricos

Las corporaciones modernas juegan un rol crucial en el seno de las democracias contemporáneas. En consecuencia, su grado de responsabilidad frente a sus diferentes actores sociales afectados por sus actividades ha suscitado una gran controversia.

En efecto, la mundialización y los escándalos de corrupción sucedidos en varias de las más grandes corporaciones multinacionales, ha llevado a cuestionar el modelo tradicional y predominante de hacer empresa cuya visión ha sido bien sintetizada por Milton Friedman (1970): "El objetivo de las corporaciones es maximizar y optimizar sus niveles de beneficios económicos".<sup>2</sup>

La mundialización ha tenido sin lugar a dudas un gran impacto en el creciente desarrollo de la RSE. Dos aspectos de la misma, parecieran tener un lugar preponderante:

### **1) Por un lado, el nivel de centralidad social y la dispersión geográfica de las empresas multinacionales que producen y comercializan productos y servicios en una diversidad de culturas.**

En cada país donde opera, y desde la perspectiva de superar el modelo tradicional de hacer la empresa, la misma debe favorecer el desarrollo de una relación de proximidad que le permita integrarse a la sociedad y ser parte integrante de ella. La empresa debe demostrar a través de acciones claras su sensibilidad e interés por la comunidad donde opera desarrollando una "política de buenos vecinos". Sólo así podrá operar y ser verdaderamente competitiva y

---

<sup>2</sup> 'Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible. This is a fundamentally subversive doctrine. If businessmen do have a social responsibility other than making maximum profits for stockholders, how are they to know what it is? Can self-selected private individuals decide what the social interest is?' Milton Friedman, 1970.



sustentable. Esta presencia por un lado productiva y por otro comercial y financiera en el mercado global fuerza a las empresas a mantener un código de ética y de conducta tal, que sea adaptable a las variaciones legales y culturales que atraviesan el universo globalizado.

**2) Por el otro lado, la globalización de la información y como consecuencia la instantaneidad con la cual los hechos corporativos, tanto sean errores como aciertos, que se suceden en un punto del planeta son accesibles al conjunto en sólo unos pocos minutos de diferencia.**

Por esta razón, es que cada problema que la empresa tenga que enfrentar será potencialmente comunicado a escala global y tendrá en consecuencia un impacto positivo o negativo según el caso, en el capital simbólico y en la legitimidad social de la empresa en cuestión. En ese sentido, cultivar el capital simbólico de la corporación fortaleciendo el contrato de confianza social globalizada es también un fuerte reaseguro para prevenir posibles situaciones de riesgo que puedan suscitarse en el futuro.

Fundamentalmente, son estas variables las que se consideran han llevado a un quiebre histórico en la manera de hacer empresa. Atrás han quedado los días en los cuales las empresas gestionaban sus operaciones a la sombra del resto de la sociedad. La mundialización ha llevado a las empresas a tener un grado de exposición social y visibilidad mundial nunca antes experimentado.

Como consecuencia de su protagonismo y presencia global, los diferentes actores sociales han comenzado a exigir/pretender de las empresas la construcción de un nuevo y más comprensivo contrato social. En efecto, el contrato económico entre empresa y sociedad basado en la construcción de valor, generación de empleos y responsabilidad en el pago de impuestos ha demostrado ser limitado e ineficiente en lo que respecta a la satisfacción de las expectativas de la sociedad (consumidores reales y potenciales). Como lo sintetiza Adolfo Sturzenegger<sup>3</sup> del Foro Ecuménico Social sobre Responsabilidad Social, “el óptimo privado ya no coincide con el óptimo social”.

En consecuencia, este quiebre producido en el imaginario social del lugar que durante años han tenido las empresas ha dado lugar a la aparición de variadas perspectivas tendientes a optimizar y generar mayores niveles de eficiencia en la relación entre empresa y sociedad. Probablemente la que ha encontrado mayor sensibilidad global es la que busca favorecer un fuerte proceso de resignificación social de los roles y las responsabilidades que como actores sociales deben desarrollar las empresas si pretenden mantener y profundizar el capital simbólico y la reputación de marca que las hizo llegar hasta nuestros días. Prueba de esto es el fuerte desarrollo que ha adquirido el concepto de empresa ciudadana o responsabilidad social empresaria en los últimos años a escala internacional y más recientemente a escala local.

Si bien existen varias definiciones acerca de la RSE, este estudio ha basado su análisis teniendo en cuenta la siguiente definición:

---

<sup>3</sup> Se hace referencia a la presentación sobre RSE del Foro Ecuménico Social realizada el 9 de abril del 2003 por el Dr. Sturzenegger en el salón de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

*La RSE es el vínculo que cada empresa, en tanto que actor social, establece y cultiva con sus “stakeholders” – empleados, clientes, proveedores, vecindad en la cual opera – con el fin de constituir una red de vínculos sociales que favorezcan la competitividad y el negocio a largo plazo de la empresa al mismo tiempo que contribuyan a mejorar en forma sustentable las condiciones de vida de la sociedad.*

Lo que se busca con la RSE es abrir la empresa hacia la comunidad para desarrollar y profundizar los vínculos entre ésta y sus “stakeholders” para en conjunto mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

La RSE apunta a generar una relación de socios que combine los recursos y las competencias de la empresa y del conjunto de actores sociales en pos del desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas, para así poder ofrecer soluciones a problemas sociales estructurales que obstaculizan el desarrollo de la sociedad y la continuidad y/o mejoramiento del negocio de la empresa en el marco de esa sociedad.

En conclusión, las políticas y acciones de RSE se inscriben en el fortalecimiento de la estrategia de negocio de la empresa al integrar en su estrategia territorial una diversidad de voces provenientes de sus redes sociales. De esta manera, teniendo como objetivo acrecentar el prestigio y el negocio y participar activamente en la mejora de las condiciones de vida de la comunidad en la que opera, la empresa favorece la construcción de una cultura organizacional que transmita una imagen institucional con atributos individuales que fortalezca su reputación social, amplíe su credibilidad y consecuentemente acreciente su grado de legitimación social. De esta manera, la empresa diversifica los atributos de su marca a fin de trazar un territorio de soberanía que la diferencia positivamente mejorando sus niveles de competitividad y asegurando el retorno de la inversión realizada no sólo para sus accionistas sino para el conjunto de sus stakeholders.

Como lo señala claramente un representante de una de las empresas entrevistadas:

*“En la actualidad, considerar la relación entre empresa y sociedad como altruista es simplemente ingenuo. En tanto que inversión, uno quiere obtener beneficios y lo logra ya que la empresa comienza a ser reconocida como consciente, como un ciudadano responsable socialmente, como alguien que tiene tus mismos valores, que está cerca tuyo. Así la empresa aparece como sensible a las preocupaciones de los miembros de la sociedad, y favorece la elección y consumo de sus productos. En suma, estar cerca y ser parte activa nos hace más competitivos”.*

## **6. La RSE en Accion**

### **Las áreas de influencia de la RSE**

El ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial implica el desarrollo y la integración de las áreas que se plantean a continuación al negocio de la empresa:

1. **La cultura organizacional**  
Definir visión y valores corporativos que sirvan de base e inspiración a las prácticas de RSE.
2. **El mercado y la competencia**  
Hacer negocios en forma responsable, honrar con la ejemplaridad las leyes del mercado. Favorecer el convencimiento y el liderazgo social en materia de responsabilidad social.
3. **La comunidad**  
Definir una posición de liderazgo para la inversión comunitaria y temáticas sociales asociadas y relevantes al negocio de la empresa.
4. **El lugar de trabajo**  
Desarrollar una gestión participativa, y un trato equitativo de los empleados, e implementar políticas de beneficio y satisfacción interna.
5. **Los consumidores**  
Proponer una dimensión social del consumo, prácticas éticas en la comercialización y en el marketing social.
6. **Los proveedores**  
Identificar criterios socialmente responsables de selección y normas objetivas de monitoreo y evaluación de cumplimiento.
7. **El medio ambiente**  
Desarrollar políticas activas de protección del medio ambiente y educación ambiental de la sociedad.
8. **El gobierno**  
Definir prácticas transparentes y partenariados de mejora continúa de los problemas sociales.

**El concepto de RSE que hace de marco teórico a este proyecto de investigación tiene las siguientes dimensiones claves:**

<b>Sustentabilidad</b>	Compromiso con el desarrollo sustentable.
<b>“Three-way win”</b>	Los programas de responsabilidad producen beneficios para la empresa, sus empleados y la comunidad.
<b>Resultados orientados al negocio</b>	Énfasis en los “drivers” del negocio y del retorno de la inversión, porque la RSE es también buena para el negocio. En ese sentido, las acciones de RSE incluyen indicadores que permiten medir el retorno de la inversión.
<b>Cultura organizacional</b>	Las prácticas de RSE expresan/ilustran los valores y las creencias de la empresa.
<b>Integración</b>	Integrar a los “stakeholders” y a los “shareholders” y sus

	múltiples puntos de vista es clave para el éxito de un programa de RSE.
--	---

## 7. Características generales de las empresas encuestadas

Las empresas que constituyen la muestra definida para este estudio tienen las siguientes características:

- De las 12 empresas analizadas, 7 son de capitales extranjeros y 5 de capitales nacionales.
- La empresa de mayor antigüedad tiene 50 años en el mercado local y la más joven 12 años.
- Facturan aproximadamente 10.000 millones de dólares anuales.
- La mayoría tienen contacto con el consumidor final.
- Sumadas generan empleo directa e indirectamente a más de 100.000 personas.
- La presencia geográfica del conjunto abarca la totalidad del territorio argentino.
- Todas tienen una estrategia y un presupuesto definido para operar en el marco de la RSE.
- El modelo de gestión en RSE es típicamente un “mix” programático donde predominan las acciones de desarrollo social (largo plazo) que coexisten con acciones de filantropía (puntuales).
- La mayoría de los responsables del área tiene objetivos evaluables y medibles en función de los resultados de las acciones implementadas.

## 8. Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria

### i. Los contenidos de la RSE

El primer aspecto que se propuso trabajar estuvo asociado al conocimiento que los entrevistados tienen acerca de los contenidos y los lineamientos asociados a la RSE. Todos demostraron poseer un amplio conocimiento sobre el tema. Más aún, los referentes corporativos han presentado además de su propia definición de RSE, su traducción en acciones concretas. Las definiciones presentadas por los entrevistados demuestran claridad conceptual y fuerte alineación entre los conceptos y las prácticas llevadas a cabo por la propia empresa. La totalidad de los entrevistados distinguió con claridad la diferencia entre una estrategia de RSE, de las acciones con la comunidad de tipo asistencial como donaciones eventuales en especie o apoyo a un evento solidario por citar algún ejemplo. Este dato resulta especialmente relevante ya que indica que existe un conocimiento superior por parte de los referentes empresariales en lo que a la complejidad del concepto de RSE se refiere, si se lo compara con la situación de confusión y yuxtaposición entre los conceptos

de RSE, filantropía y solidaridad para citar un ejemplo<sup>4</sup> en los cuadros gerenciales en general.

Los entrevistados asociaron el concepto de RSE a los valores, a la visión de su empresa y por lo tanto a su identidad corporativa. Según los entrevistados, se trata de integrar como parte del negocio de la empresa no sólo las expectativas de los accionistas, sino también las necesidades de otros actores sociales para así hacer a la empresa más competitiva. En ese sentido, consideran que la RSE debe ser un esfuerzo transversal de la empresa y no una acción colateral como sucede típicamente con las acciones de filantropía y mecenazgo.

Los entrevistados negaron que la RSE sea una cuestión moral, ni tampoco una actitud reactiva con el fin de “lavado de cara” o “expiar culpas” por la presunta co-responsabilidad que el sector empresarial ha tenido en la crisis local.

Como lo señala un representante de una de las empresas entrevistadas:

*“A mí que no me digan que soy responsable socialmente de nada, nosotros operamos en la forma y con los códigos que esta sociedad tiene, no somos islas ni debemos ser modelos de nada. Si mi empresa desarrolla acciones con la comunidad es por que sabemos que es funcional al negocio”.*

Algunos pocos entrevistados asociaron la RSE a la necesidad de la empresa de devolverle a la sociedad aquello que la sociedad les ha dado en términos de elección de sus productos o servicios.

*“Hay que devolverle a la sociedad lo que ella nos da cuando nos elige”.*

La gran mayoría de los entrevistados presentó a la RSE como un atributo a desarrollar en la construcción de la imagen y la reputación de la empresa con el propósito de hacerla más competitiva y con mayor legitimidad social para enfrentar posibles situaciones de crisis locales.

*“Nosotros hemos visto un beneficio neto gracias a nuestro histórico apoyo al desarrollo de la comunidad. Jamás los piqueteros pararon nuestras fábricas ni vinieron en forma patotera a pedirnos nada. Eso no le pasa a las empresas que están en la misma zona. La comunidad donde operamos nos defiende por el grado de integración que hemos logrado gracias a nuestro continuo esfuerzo por mejorar su calidad de vida”.*

Para finalizar, en lo que respecta a los conceptos asociados con la RSE, se puede concluir que existe entre los entrevistados un muy buen nivel de manejo conceptual acerca de las dimensiones que incluye una estrategia de RSE. En ese sentido, la mayoría de los entrevistados fueron capaces de señalar las áreas en las cuales la corporación tiene un fuerte desarrollo y en las cuales todavía estaba pendiente un mayor esfuerzo para alcanzar los niveles que ellos consideran deberían tener las empresas líderes en Argentina. En síntesis, existe una fuerte tendencia a profundizar

---

<sup>4</sup> Informe: La RSE en Argentina. Decisión Consultores (2002).

tanto a nivel estratégico como a nivel programático los alcances del marco conceptual de la RSE.

## ii. La Racionalidad

La información relevada sugiere la presencia de **tres tipos de “drivers”** en lo que a lógicas de estrategias de responsabilidad social empresaria se refiere:

1. Los que hacen a la construcción de la identidad corporativa.
2. Los que hacen a la competitividad de la marca “stakeholders primarios”.
3. Los que hacen a la convivencia social de la marca “stakeholders secundarios”.

### Ranking de las razones esbozadas por las empresas en cuanto al desarrollo de la RSE.



El análisis de las entrevistas sugiere que existe una tendencia común significativa en cuanto a los “drivers” o conceptos rectores que motivaron el desarrollo de las estrategias de RSE en el conjunto de las empresas entrevistadas. En ese sentido, se ha identificado una fuerte predisposición por parte de los referentes de empresas entrevistados a visualizar los conceptos que hacen a la identidad y a la cultura de la empresa como la principal motivación para el desarrollo de acciones de RSE. Casi la totalidad de las empresas señalan como “driver” principal para el desarrollo de la RSE sus valores y su visión. Es decir, que la RSE se visualiza como parte esencial de su identidad, de su manera de concebirse a sí misma como actor de desarrollo en la sociedad en la que opera.

Adicionalmente, y en el mismo registro se identifica a las expectativas que sus empleados tienen acerca del rol social de la empresa como factor importante en la definición de la estrategia de RSE. Estos dos ejes, la identidad corporativa y las expectativas del personal, están señalando la construcción de una cultura interna sensible y responsable socialmente, liderada desde los valores y visión de la empresa y

sostenida a través de la involucración de los empleados. En esta misma línea, la razón de mayor peso para integrar las expectativas y demanda de los empleados, obedece fundamentalmente a la necesidad de la organización de crear una cultura interna sensible socialmente que funcione como potenciador de la estrategia externa. Prueba de esta situación, es la tendencia cada vez más grande que se observa en estas empresas de involucrar activamente a sus empleados en acciones ligadas a la comunidad. Fundamentalmente, a través de programas de voluntariado corporativo. En efecto, todas las empresas analizadas han desarrollado canales institucionales para favorecer la participación y el compromiso de los empleados en una variedad de acciones con la comunidad. Las acciones cubren un amplio espectro que va desde la recolección de alimentos para comedores barriales hasta el desarrollo de micro emprendimientos sociales. Esta disparidad de objetivos y programas es una clara muestra del lugar de reflexión y acción en donde se sitúan las empresas pertenecientes a la muestra estudiada.

En segundo lugar, se identifica el grupo de “drivers” asociados a la competitividad y territorialidad de la marca. Es decir, a la construcción de una ventaja competitiva para la continuidad y éxito del negocio. En este sentido, se observa con claridad que la gran mayoría de las empresas realiza una fuerte asociación entre RSE y beneficios comerciales. Así planteada la RSE aparece como una modalidad estratégica de posicionamiento e imagen institucional que profundiza la estrategia general del negocio y es generadora de un retorno en los resultados económicos, a partir de una política activa de relación e intercambio con la comunidad apoyada en la generación de partenariados con ciertos los comúnmente llamados stakeholders primarios<sup>5</sup>.

*“Para que una empresa tenga éxito debe ser parte de la sociedad donde opera y eso significa ser sensible a sus preocupaciones y demandas de todos aquellos con los que interactúa en forma cotidiana y de quienes depende directa o indirectamente: inversores, empleados, clientes, socios y de la comunidad. Lo que le pasa a la comunidad nos concierne porque somos parte de ella. La fuerza de la empresa proviene de su integración con la comunidad”.*

Finalmente, los “drivers” vinculados a la convivencia social, es decir, al entorno no directamente asociado al negocio de la empresa, llamados convencionalmente “stakeholders secundarios”<sup>6</sup> aparecen como los menos significativos a la hora de motivar y definir el compromiso corporativo con la comunidad. En este sentido, los entrevistados identifican dentro de esta categoría a la comunidad financiera internacional, a las organizaciones de la sociedad civil y al gobierno.

---

<sup>5</sup> Se denomina “Stakeholders primarios” a aquellas relaciones de la empresa que son esenciales para la existencia sostenida de la corporación, es decir que si la empresa no tuviera relación con ellos no podría mantenerse en el negocio. Los stakeholders primarios de una empresa son los clientes, los empleados y los proveedores.

<sup>6</sup> Los stakeholders secundarios están comprendidos por los actores sociales que afectan o son afectadas por la corporación pero no necesariamente están en relación directa ni afectan directamente el core business de la empresa. Los stakeholders secundarios incluyen por ejemplo las organizaciones del tercer sector, las comunidades religiosas, etc. Es importante destacar que las empresas deben tener en cuenta tanto las necesidades y los intereses de los stakeholders.

*“En Argentina creo que falta demasiado tiempo para que una empresa sienta alguna presión por parte de las organizaciones de la sociedad civil. Hasta hoy si bien más numerosas, tienen poco poder y espacio político como para que puedan presionar a alguna empresa. Comparar lo que sucede con las ONGs en EEUU o en Europa con las de acá no tiene fundamento. En su gran mayoría, las ONGs locales no tienen inserción social ni representan más que a sus propios intereses”.*

*“Para la comunidad internacional, lo que hacen las empresas en Argentina es una anécdota, sino fijate la reacción de las casas matrices con los hechos de corrupción de empresas filiales locales”.*

Es interesante destacar que según nuestro análisis, la crisis que está viviendo nuestro país ha funcionado como disparador de acciones de envergadura sólo en una de las empresas entrevistadas.

*“Si bien nosotros como empresa no consideramos que debemos tener un rol asistencial con la comunidad, y en efecto tampoco lo hemos hecho en el pasado, a partir de la explosión a fines del 2001, nos dimos cuenta que la comunidad donde operamos estaba totalmente desbordada en cuanto a sus necesidades básicas insatisfechas. En consecuencia, decidimos incorporar a nuestra estrategia de relación con la comunidad un eje asistencial que desarrollamos en conjunto con una organización religiosa y la intendencia para garantizar el acceso a la alimentación de x familias y la formación de microemprendimientos que den cierta salida laboral a los integrantes de las familias. Igualmente, contemplamos discontinuar esta acción a mediados del año 2003”.*

En síntesis, en cuanto a la tendencia local en relación con las causas del desarrollo de la RSE se debe considerar que las empresas demuestran haber comprendido que deben emitir señales claras y definidas, a fin de mantener y en algunos casos ampliar el prestigio que han alcanzado y acrecentar su capital simbólico como instrumento competitivo. En otras palabras, se trata de un nuevo paradigma comunicacional, donde la empresa para poder desarrollar una competitividad que se sustente a largo plazo, necesita estar dotada, más allá del producto específico que produce o del servicio que presta, de una fuerte legitimidad social con la cual se presenta e interactúa con la sociedad.

### **iii. Los Presupuestos**

Al interior de las empresas, las acciones en RSE son percibidas como una inversión para el incremento de la reputación y capital simbólico. En otras palabras, de la competitividad.

La gran mayoría de empresas entrevistadas han sido reticentes a informar sus presupuestos de RSE. Algunas aducieron políticas corporativas de confidencialidad y otras dificultad en definir un presupuesto aproximado ya que al ser programas transversales a la empresa se utilizan variedad de presupuestos.

Con excepción de una empresa, todas las empresas entrevistadas señalan haber aumentado sus presupuestos asociados a la RSE con respecto al período anterior, en valores nominales que oscilan entre un 10 a un 15%. Sin embargo, según dicen los entrevistados, el aumento real ha sido mayor ya que a los presupuestos específicos de



acción con la comunidad se han incorporado en forma transversal a otros presupuestos afines. En ese sentido, señalan que el aumento real podría alcanzar un 20 % con respecto al presupuesto del 2002.

Asimismo, los entrevistados dicen considerar que el presupuesto que existe en la actualidad resulta limitado para poder responder a las expectativas de posicionamiento necesarias. Por esta razón, es de esperar que los presupuestos asociados a las acciones con la comunidad mantengan una tendencia ascendente.

*“No sólo estamos profundizando nuestras acciones con la comunidad, también estamos comunicándolas y para eso se necesitan mayores recursos”*

*“Es cierto también que estamos utilizando presupuestos que estaban asignados a otras áreas como por ejemplo la de publicidad. Más que un aumento del presupuesto hay una reasignación de fondos o una coparticipación de funciones y presupuestos para el desarrollo y comunicación de las acciones con la comunidad”*

Una sola de las empresas entrevistadas justificó su aumento de presupuesto en función de la coyuntura local (Nos referimos específicamente a una empresa que ha desarrollado un programa especial de tipo asistencial como resultado de la crisis en la localidad donde ella está situada). El resto de las empresas, lo justificó a partir del interés corporativo de darle mayor visibilidad a las acciones con la comunidad en los medios masivos de comunicación.

En síntesis, el hecho de que la estrategia de RSE se inscriba en el desarrollo de la identidad corporativa y en la necesidad de profundizar la ventaja competitiva, ha llevado a un proceso de redefinición y redimensionamiento de los presupuestos asignados para el desarrollo de la estrategia de RSE. Esto se traduce fundamentalmente en la necesidad de profesionalizar la gestión y buscar el logro de beneficios medibles que permitan evaluar el retorno de la inversión y comunicarlo en forma externa.

Finalmente, si bien el nivel de ganancias de las empresas entrevistadas tienen órdenes de magnitud comparables, el compromiso corporativo y el desarrollo de la estrategia de RSE difiere al interior de la muestra. En este sentido, el análisis de los datos recogidos ha permitido establecer que no pareciera existir una correlación entre el nivel de facturación de las empresas, sus presupuestos asignado a la RSE y el grado de desarrollo de su estrategia de RSE.

#### **iv. La Gestión**

La gestión de la RSE en las empresas entrevistadas resulta ser casi en forma unánime un asunto del área de relaciones externas e institucionales. En ese sentido, con excepción de las empresas que tienen fundación en todas las empresas entrevistadas el liderazgo de las acciones de RSE se realiza desde la función Dirección de Relaciones Externas e Institucionales. Mismo en el caso de las empresas entrevistadas que gestionan la RSE desde un comité conformado por representantes de varias áreas de la corporación (típicamente RRHH, áreas comerciales e institucionales), el liderazgo de la estrategia se realiza desde la función de Relaciones Externas.

Adicionalmente, en la gran mayoría de las empresas cuenta con uno o más profesionales competentes en la materia cuya responsabilidad prioritaria es la gestión de la relación entre la empresa y la sociedad. En algunos casos los equipos de trabajo han sido establecidos en los últimos años, justamente como respuesta a la cada vez mayor necesidad de las empresas de ser una parte integral de la sociedad donde opera su negocio.

En lo que respecta a las empresas con dispersión geográfica, la RSE se gestiona típicamente en forma centralizada, complementada con referentes corporativos locales.

En cuanto a la gestión directa o indirecta de relación con la comunidad es interesante destacar, que la gran mayoría de las empresas privilegia la relación directa entre los referentes de la empresa y la comunidad a la que desean alcanzar. En este sentido, se observa una diferencia importante en cuanto a lo que sucedía en años anteriores en los cuales las empresas parecían favorecer el contacto indirecto con la comunidad a través de organizaciones intermedias de la sociedad civil. Los datos relevados sugieren que la tendencia es hacia la generación de un compromiso y una involucración cada vez mayor por parte de las empresas en sus estrategias de relación con la comunidad. Posiblemente, este cambio en la modalidad de relación en lo que al despliegue de acciones con la comunidad se refiere, esté asociado a que las empresas han adquirido en los últimos años cierto “know how” profesional que les facilita la relación con la comunidad y hace menos necesaria las alianzas con organizaciones intermedias.

*“Hace 20 años, nosotros lo que hacíamos era financiar a una ONG que nos solicitaba apoyo para la realización de alguna acción en la comunidad. Luego comenzamos a involucrarnos con la ONG para juntos definir los objetivos y los lineamientos de acción del programa e intentábamos que alguno de la empresa participara en la acción. Hoy, la mayoría de las acciones que hacemos con la comunidad las hacemos nosotros mismos. Buscamos una involucración directa porque estamos convencidos que tenemos para dar mucho más que dinero. El know how que existe en el interior de esta empresa es increíble y creemos que es lo más importante que tenemos para dar”*

En relación a la presencia de fundaciones, el análisis de los datos recogidos no ha permitido interpretar la presencia o ausencia de fundación como un signo de mayor o menor compromiso por parte de la empresa para con el desarrollo de la comunidad. En efecto, este trabajo sugiere que la presencia de una fundación al interior de la empresa está más relacionada con una práctica histórica de la corporación en su relación con la comunidad, que al grado de involucración y compromiso que la misma ha desarrollado con respecto al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad. En ese sentido, de las empresas que forman parte de esta muestra y que tienen fundación, las mismas han sido establecidas hace más de 10 años. Aquellas que no tienen fundación no consideran una opción desarrollar una. Más aún, aquellas que sí tienen fundación contemplan disminuir su presencia para fortalecer la vinculación directa de la empresa con sus “stakeholders”. Sin embargo, resulta importante destacar que las fundaciones son muchas veces un contribuyente significativo de la base financiera de los proyectos con la comunidad que la empresa pone en marcha.

*“La fundación a veces complica la relación más directa con los miembros de la empresa, con el negocio mismo, y sobre todo con las comunidades, por eso estamos*

*tratando de que deje de funcionar en forma aislada y autónoma de la empresa para formar parte integral de la misma”.*

En síntesis, la tendencia local con relación a la gestión es a ser cada vez más profesional, con un fuerte compromiso corporativo “operativo” a través de la puesta en marcha de acciones de relación directa y con cada vez mayor involucración del personal de la empresa. En cuanto a la relación con las organizaciones de la sociedad civil, las empresas dicen privilegiar más el desarrollo de acciones con representantes locales que con organizaciones civiles intermedias.

#### **v. Desarrollo de capital social**

En casi la totalidad de las empresas, la RSE se concentra en la relación entre empresa y la comunidad, dejando en un segundo plano al resto de los “stakeholders”: gobierno, proveedores y consumidores. En este sentido la tendencia es a simplificar la concepción misma de la RSE y orientarla a la construcción de un vínculo entre empresa y comunidad.

En lo que se refiere a la relación con la comunidad, la tendencia mayoritaria de nuestra muestra es al desarrollo de relaciones bidireccionales, entre la empresa y algún actor social, por ejemplo una escuela, o un hospital. En ese sentido, la estrategia de RSE no parece ser aprovechada en beneficio de la movilización del tejido social y la construcción de redes de cooperación y desarrollo social (capital social), sino más bien de la profundización de la relación uno a uno entre empresa y alguna institución social específica.

En esta misma línea, se observa que son muy pocas las empresas que desarrollan alianzas con otras empresas pares para el desarrollo de programas conjuntos. Cuando hubo acciones en donde participaron otras empresas, el iniciador de la acción no fue la empresa sino algún referente del sector social.

*“Con las empresas no tratamos de hacer proyectos de acción conjuntos, aunque a veces son las escuelas las que por ejemplo organizan algún evento y solicitan el apoyo de varias empresas. Es allí donde compartimos una acción en el terreno.”*

*“Con otras empresas nos relacionamos en las cámaras, pero todavía no se han hecho programas conjuntos”*

En lo que se refiere a la integración de los stakeholders en la definición y desarrollo de las acciones de RSE, la tendencia es por ahora a mantenerlos fuera del área de discusión y decisión. Sin embargo, varios referentes corporativos consideran que esta situación debería cambiar para poder realizar programas con la comunidad que respondan a las necesidades reales de la comunidad objetivo.

La definición geográfica para la implementación de la estrategia de RSE podría tener dos vertientes: por territorialidad del producto o bien por la territorialidad del lugar de producción, es decir por una política de “buenos vecinos”. La gran mayoría de las empresas que conforman esta muestra se han inclinado por desarrollar una estrategia que combine ambas perspectivas.

## **vi. Modelos de programas**

Todas las empresas entrevistadas desarrollan una estrategia de RSE que contiene un “mix” programático que incluye acciones de filantropía (donaciones en especie o en dinero) y acciones de desarrollo social. En efecto, se ha identificado una evidente preocupación por parte de las empresas analizadas a desarrollar acciones que tengan como objetivo procurar un mejoramiento significativo en la calidad de vida de ciertos sectores de la sociedad. En este sentido, se observa una fuerte reflexión corporativa para que estas acciones con la comunidad puedan ir adquiriendo paulatinamente ciertos niveles de sustentabilidad en el mediano plazo. En síntesis, la tendencia corporativa es a desarrollar una estrategia proactiva de relación con la comunidad a través de acciones y programas enmarcados en el concepto de desarrollo sustentable, y continuar manteniendo una actitud sensible frente a las continuas demandas de donaciones provenientes mayoritariamente de entidades de bien público.

Los programas y acciones de desarrollo social que se han identificado demuestran un fuerte compromiso corporativo, explicitado a través de estrategias claras y consensuadas al interior de la empresa que contemplan objetivos de impacto previamente establecidos. Las acciones que se observan en el terreno son muy variadas e incluyen: préstamos a empleados, concursos de proyectos, subsidios para la realización de partenariados para el desarrollo de micro emprendimientos, transferencia de “know how” y asistencia técnica a organizaciones de la sociedad civil, programas de tutores, y variedad de proyectos de voluntariado corporativo. El apoyo a micro - emprendimientos también aparece como un fuerte área de desarrollo, aunque fuertemente correlacionado con las empresas de mayores niveles de facturación. En suma, un gran paso en el proceso de profundización del intercambio entre empresa y sociedad.

## **vii. Áreas temáticas**

El eje recurrente por excelencia es la educación en su sentido más amplio. La justificación para la elección de este eje de trabajo está típicamente relacionada con el hecho de que la educación es visualizada como el instrumento por excelencia para el desarrollo a futuro, tanto del individuo como de la comunidad. En segundo término, se identifica el eje sanitario, pero en este caso las acciones están asociadas a la donación de materiales o instrumentos y a la construcción edilicia de instalaciones sanitarias.

Es interesante destacar que las áreas temáticas educación y salud en las cuales la gran mayoría de las empresas orienta sus acciones son coincidentes con las áreas que la sociedad considera prioritarias. Más aún, en una reciente investigación realizada por Ipsos Consultora (2003) entre la opinión pública, la misma considera a la educación y a la salud como áreas en las que las empresas deberían concentrar sus esfuerzos. Esta coincidencia podría estar ilustrando la importancia que las empresas le están dando al desarrollo de acciones con la comunidad alineadas a las expectativas que la opinión pública tiene de ellas.

### **viii. La población objetivo**

La gran mayoría de acciones relevadas están orientadas a la población infantil y fundamentalmente en el marco escolar. Resulta especialmente interesante esta definición estratégica en tanto que sólo una de las empresas que forman parte de esta muestra tienen como público potencial o real de consumidores a los niños. Sin embargo, como lo señalan los referentes corporativos entrevistados, un valor fundamental en la construcción de una sociedad es la protección de los más débiles, encarnada en este caso por los niños. Adicionalmente, el espacio escolar en tanto que espacio acotado con un público cautivo facilita la implementación, monitoreo y evaluación de las acciones como así también su eventual replicación bajo las mismas condiciones.

### **ix. Evaluación**

Las empresas que integran la muestra han desarrollado en su gran mayoría indicadores de evaluación de la estrategia de relación con la comunidad de tipo descriptivo. Así se encuentran empresas cuyos indicadores de medición están asociados por ejemplo, a la cantidad de acciones implementadas o a las horas de trabajo donadas por la empresa. Datos que por sí no resultan significativos con respecto a la calidad de las acciones ni a los resultados obtenidos en cuanto al mejoramiento de las condiciones iniciales de la población objetivo ni tampoco del impacto que las mismas han generado al interior de la organización.

*“Estamos tratando de generar indicadores pero por ahora no. Creo que salimos primero con acciones sin saber bien cuales son los objetivos que estamos persiguiendo. Pero esto es un ida y vuelta, hacemos y sistematizamos al mismo tiempo”*

En ese sentido, no se han identificado empresas cuyos indicadores estén asociados a variables tales como impacto de la acción en la sociedad, en la opinión pública, desarrollo de partenariados con empresas, u otros logros asociados a la construcción del capital social.

Si bien internacionalmente existen una variedad de modelos y normas que permiten evaluar la estrategia general de RSE desarrollada por una empresa, ninguna de las empresas entrevistadas las han utilizado para evaluar sus estrategias y acciones de RSE. Más aún, ninguna de las empresas entrevistadas considera utilizarlas en el corto plazo, ni identifica la necesidad de que sean organizaciones externas las que deban evaluar sus estrategias en RSE.

Esta perspectiva, encontrada en forma mayoritaria en las empresas entrevistadas, podría estar alineada a la concepción misma de la RSE encontrada al interior de las empresas, es decir la relación con la comunidad como constructor de valor de competitividad de marca. En este caso, la evaluación realizada por un actor externo acerca del valor social de las acciones corporativas con la comunidad cobrará importancia a medida que la sociedad y los consumidores vayan aumentando sus niveles de concientización y vayan exigiendo mayor compromiso social y transparencia por parte de las empresas.

## x. Comunicación

El análisis de la estrategia y las piezas de comunicación de las empresas que forman parte de esta muestra y el análisis de los medios de comunicación demuestra que existe hoy una fuerte tendencia a comunicar de manera abierta y transparente las acciones que estas empresas desarrollan con la comunidad tanto al interior como al exterior de la empresa.

En lo que se refiere a la comunicación interna, todas las empresas comunican en forma periódica y detallada las acciones que las mismas desarrollan con la comunidad, tanto las que son realizadas por sus empleados como las que se gestionan desde las funciones corporativas. Los medios privilegiados son el mail, la intranet de la empresa y los boletines internos.

En materia de comunicación externa existen diferentes prácticas corporativas. Por un lado, una práctica minoritaria, en la que las empresas han definido no desarrollar una estrategia activa de comunicación de las acciones de RSE. En este caso la justificación se basa en una cuestión de tipo ética que considera inapropiado comunicar acciones con la comunidad. Estas empresas sostienen justamente que serán los beneficiarios de cada acción con la comunidad los que dispararán la red de informaciones.

Por el otro, y en forma mayoritaria, están las empresas que consideran que hay que comunicar de manera clara y efectiva tanto interna como externamente. En estos casos, la comunicación se realiza en forma diferencial según sean los objetivos estratégicos de posicionamiento y de construcción de imagen de cada empresa y según la cultura interna de la misma. Así existen empresas que privilegian la comunicación con los líderes de opinión, la competencia, las organizaciones civiles y sus empleados y otras que hacen de las acciones con la comunidad su contenido publicitario. La estrategia de comunicación dependerá de cuál sea el objetivo corporativo buscado a la hora de invertir en acciones con la comunidad.

Este dato tiene una fuerte relevancia en tanto que recientes estudios sobre consumidores locales demuestran que los mismos están teniendo en cuenta aspectos asociados con la RSE de la empresa a la hora de definir la compra de un producto o de un servicio. Más aún, los consumidores se muestran significativamente sensibles a las acciones de las empresas (65% de los consultados) y quisieran recibir información más precisa y detallada. Según una reciente presentación de Mora y Araujo (Abril 2003), los consumidores tienen una fuerte tendencia a valorar las acciones de las empresas cuando estas se relacionan con temas de desarrollo social (educación y salud) que cuando se orientan a temas de medio ambiente. Los datos hacen pensar que se ha entrado en un círculo virtuoso entre empresa y consumidores en el cual las empresas están aumentando y mejorando la comunicación de sus acciones con la comunidad a medida que los consumidores están mostrando ser más sensibles para traducir una opinión en el acto mismo de compra.

Adicionalmente, la información de campo disponible<sup>7</sup> sugiere que la mayoría (73%) de los consumidores consideran positivamente que las empresas comuniquen en forma transparente sus acciones con la comunidad. Sin embargo, muy pocos entrevistados fueron capaces de mencionar las empresas que desarrollan acciones con la comunidad. Esta situación resulta a las claras una oportunidad no aprovechada suficientemente por

---

<sup>7</sup> Sólo un 26% según datos de la consultora Decisión (agosto 2002).

las empresas que hacen de sus acciones con la comunidad una parte integral de su identidad corporativa.

Con respecto a la comunicación formal de las acciones con la comunidad, específicamente referido al balance social, no se han identificado avances que acompañen los cambios experimentados en el terreno. En efecto, ninguna de las empresas que forman parte de este estudio prepara en el ámbito local un balance tripartito acerca de sus resultados: financieros, ambientales y sociales. Sin embargo, algunas de ellas señalan que sus casas matrices comenzaron a confeccionarlo en los últimos años y ya han dado señales de que esperan el mismo tipo de reporte de sus filiales locales.

La tendencia en materia de comunicación y a medida que se van profesionalizando las acciones con la comunidad y sus resultados van adquiriendo dimensiones más verificables es a cada vez comunicar en forma más orgánica dando mayor visibilidad social a la estrategia corporativa de relación con la comunidad.

## **xi. Los beneficios**

Según los datos recogidos en este trabajo de investigación, tres tipos de beneficios aparecen en forma predominante. Los mismos son presentados en orden de importancia según han sido explicitado por los referentes corporativos. En primer lugar, los beneficios referidos al **desarrollo de la cultura organizacional**, en segundo lugar **a la generación de negocios**, y por último al **“management” de los recursos humanos**.

Cuando se refieren a la **construcción de la cultura organizacional** se hace referencia unánime a desarrollar y profundizar un conjunto de valores organizacionales que la empresa considera esenciales para el desarrollo exitoso del negocio. Es decir, que son valores y creencias que permiten sostener el día a día tanto al interior de la empresa como en sus relaciones con el afuera. En ese sentido, se habla de una forma específica de hacer negocios que distinguen a la empresa y la hace ser quien es. Es parte de su identidad y de su capital simbólico.

*“Como empresa, nosotros tenemos tanto una responsabilidad como un interés en aumentar nuestra involucración y nuestro compromiso con la sociedad que nos rodea. Porque haciendo eso, les ofrecemos a nuestros clientes una empresa en la cual pueden creer, confiar y con la cual pueden involucrarse. Les ofrecemos a nuestros empleados un conjunto de valores y creencias que trascienden el lugar de trabajo y nos mantiene a todos formando parte de un todo. Le ofrecemos a la comunidad un compromiso corporativo activo y finalmente ofrecemos a nuestros “shareholders” una compañía en la cual la gente quiere comprar y trabajar.”*

Una prueba clara de cómo las corporaciones han comprendido los beneficios de las acciones con la comunidad para el desarrollo de una cultura organizacional es el hecho de la fuerte comunicación interna que en los últimos tiempos se realiza en forma periódica y constante en relación a los eventos, hechos y resultados de relevancia.

En lo que se refiere al **desarrollo de negocios**, cabe destacar que la mayoría de los entrevistados explicó que no consideran que existe una antinomia entre generar acciones con la comunidad y perseguir beneficios económicos como resultado de esa relación.

Más aún, señalan que el verdadero partenariado con la comunidad debería estar basado en el beneficio mutuo, de la empresa y de la comunidad objetivo. De lo contrario, se sigue manteniendo una relación paternalista por parte de la empresa que en lugar de favorecer el desarrollo del capital social, termina por promover el asistencialismo y la dependencia de las organizaciones civiles.

Un aspecto del desarrollo de negocios está asociado con el mejoramiento de la reputación de la marca y con la generación de un capital simbólico diferencial.

*“Los consumidores comienzan a diferenciar y a incorporar estos atributos de la marca en su definición de compra. Estoy convencido que a muy corto plazo tendrá un peso importante”.*

En efecto, como lo ilustra un riguroso estudio realizado por Sandra Waddock y Samuel Graves (2002) sobre las 500 empresas de Standard & Poor's, la fuerte performance social de la corporación se beneficia de, y contribuye a una sólida performance financiera en un “circulo virtuoso” (1997 Moskowitz Prize).

Un segundo elemento asociado al desarrollo de negocios es el hecho de que las acciones con la comunidad facilitan enormemente la ampliación de las redes de relación de la empresa y la construcción de vínculos más duraderos. No sólo más relaciones sino sobre todo distintas. Ampliar y diversificar la red de relaciones aparece como un elemento funcional a la construcción del negocio de la empresa. Por un lado, se señala la posibilidad de estar más próximo a los clientes reales o potenciales. Esto le permite a la empresa conocer en forma más directa sus potenciales clientes, entenderlos y poder así desarrollar productos y/o servicios a medida de las necesidades y expectativas de los consumidores. Adicionalmente, esta cercanía permite la construcción de un vínculo más humano entre empresa y comunidad que contribuye a fortalecer el contrato de confianza necesario para operar y comercializar.

Esta red de relaciones no sólo se asocia a los clientes sino también a otros líderes sociales y formadores de opinión.

*“La moda de la RSE en Argentina logró de nosotros actitudes y acciones que nunca antes habíamos contemplado realizar. Sentarse en un comité de cámara a discutir sobre la importancia de las acciones con la comunidad, participar en foros, etc.”*

*“Como consecuencia del desarrollo del programa de voluntariado corporativo, hemos extendido y diversificado la red de relaciones de la empresa. Por un lado, nuestra presencia en foros nacionales e internacionales para presentar nuestro programa crece en forma exponencial y consecuentemente la imagen que estamos comunicando. Además por el tipo de programa que desarrollamos tenemos acciones en casi todas las provincias con actores sociales que no formaban parte de nuestra red, y eso es exclusivamente resultado de nuestro programa corporativo. Hemos desarrollado relaciones personales de confianza que nos sirven hoy para sostener nuestra operación y el día de mañana para tener un colchón, un cierto reaseguro social en caso de problemas”.*



Este último punto fue señalado por la gran mayoría de los entrevistados. Teniendo en cuenta los niveles de incertidumbre en la sociedad Argentina, las empresas consideran importante apostar al desarrollo de un contrato de confianza con el resto de la sociedad que les permita recuperar la legitimidad perdida y procurar un cierto contrato de confianza que evite males mayores en caso de que la empresa atravesase alguna crisis de tipo reestructuración masiva, o accidente contaminante para ilustrar con algunos ejemplos.

En lo que se refiere al **management de los recursos humanos** se citan beneficios específicos tales como mejoras en la motivación del personal, el desarrollo de nuevas competencias, la identificación de nuevos líderes, el trabajo en equipo y hasta la incorporación de talentos. Como lo ha identificado una reciente investigación realizada por Ipsos Consultora (2003), los jóvenes argentinos entre 28 y 34 años de edad tienen fuertes preferencias por trabajar en empresas que honren su responsabilidad social.

Adicionalmente, existe la convicción de que los programas de acción con la comunidad motivan al personal y generan mayores niveles de compromiso y pertenencia a la empresa.

*“Es interesante ver cómo la actitud de nuestros empleados ha cambiado desde que comenzamos el programa de voluntariado corporativo. Más aún, desde hace poco tiempo comenzamos a integrar estas variables en la encuesta de clima y efectivamente el nivel de motivación y satisfacción con la empresa ha aumentado considerablemente”.*

Varios estudios realizados internacionalmente confirman esta tendencia de que los programas de voluntariado corporativo tienen un impacto positivo en el incremento de la moral, la lealtad y la productividad de los empleados aspectos que contribuyen a mejorar la performance del negocio.

Con respecto al desarrollo de nuevas competencias, los referentes señalan que el trabajo voluntario permite la interacción profesional de los empleados con otros miembros de la propia empresa y con personas que provienen de otras organizaciones de la sociedad civil. Esta situación trae como consecuencia que los empleados se vean forzados a desarrollar nuevas competencias para poder operar en forma conjunta y profesional con interlocutores que manejan otros códigos y prácticas laborales.

*“Al principio es difícil, hay otro lenguaje, otros tiempos y se necesitan de parte nuestra ciertos “know how” que no teníamos. Al final cada uno aprende nuevas habilidades y el trabajo se realiza como estaba previsto”.*

*“Personalmente, creo que un aspecto de esta experiencia es especialmente interesante, y es el hecho de ver otras perspectivas, otras problemáticas otras formas de trabajar. Por ejemplo la creación de consenso es mucho más necesaria para poder operar con la comunidad que al interior de la empresa y aprender eso es importante para poder trasladarlo a la empresa, algún día quizá”.*

Si bien todas las empresas analizadas tienen una fuerte convicción acerca del grado de movilización interna que generan las acciones con la comunidad, son escasas las empresas que en la actualidad han desarrollado opciones institucionales que faciliten la participación activa de sus empleados en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Hasta el momento, la tendencia está más asociada a dar flexibilidad a los empleados que soliciten cierto apoyo corporativo (espacio, dinero, materiales) que a crear un verdadero espacio institucional que no sólo apoye sino que movilice el compromiso de la mayoría del personal. Más aún, no se ha podido identificar la existencia de herramientas de RRHH que favorezcan estos procesos. Se hace referencia puntual a herramientas de evaluación y de reconocimiento.

Resulta importante destacar que como consecuencia de la continua demanda proveniente de los empleados, un importante número de empresas está comenzando a contemplar el desarrollo de iniciativas institucionales que faciliten y den espacio a las necesidades y expectativas de los empleados al mismo tiempo que reconozcan la labor de los mismos.

En síntesis los referentes empresariales entrevistados sugieren que las acciones con la comunidad podrían tener los siguientes beneficios:

- Promover las relaciones con los diferentes públicos objetivos (stakeholders)
- Generar oportunidades de relación con personas influyentes
- Fortalecer las relaciones con la comunidad
- Profundizar la reputación y la imagen corporativa
- Aumentar la motivación y productividad de los empleados
- Favorecer una cierta licencia social para operar
- Prevenir casos de riesgo (risk management)

## **9. Interpretación de los resultados**

### **i. Oportunidades**

El análisis de los datos recogidos sugiere que en Argentina existe un terreno sensible para transitar el camino de la responsabilización de las empresas en tanto que actores integrales de la sociedad en la cual generan sus negocios. Pero este camino no podrá ser afianzado e institucionalizado sin el apoyo coherente del conjunto de los actores sociales. En este sentido, el sector público deberá jugar un rol fundamental legislando a favor del desarrollo de la responsabilización social del mundo empresarial y controlando en forma eficaz y transparente sus resultados.

Una buena ilustración de esta situación sería la exigencia por parte del estado de incluir en los balances de las empresas, un área dedicado al contrato social que incluya el desarrollo de estrategias y acciones con el conjunto de sus públicos objetivos (comunidad, medio ambiente, proveedores, personal, etc.) y que sea realizado utilizando como marco referencial las normas internacionales de monitoreo social (SA 8000, GRI, etc.). De esta manera, la ciudadanía tendrá acceso a la información necesaria que les permitirá no sólo distinguir las empresas que cumplen con su contrato social de aquellas que no lo hacen, sino premiarlas o castigarlas a través de la compra de los productos o servicios que ofrecen.

En la actualidad, y según la experiencia en materia de acción con la comunidad desarrollada fundamentalmente por las empresas líderes, existe la oportunidad de construir un “circulo virtuoso de responsabilización social” que no se limite a mejorar las relaciones entre la empresa y la comunidad, sino que se extienda hasta alcanzar al conjunto de actores que intervienen en la construcción del tejido social. Para que esto pueda ser posible, el empresariado argentino tendrá que ir definiendo cuales serán los alcances posibles de un nuevo contrato social que integre los intereses y expectativas del conjunto de los actores sociales, maximizando los niveles de cooperación, coordinación y transparencia para fortalecer y reconstruir en conjunto el capital social de la Argentina.

La mayoría de las empresas líderes están demostrando con el ejemplo que recorrer el camino hacia un cambio de paradigma en lo que significa “hacer” y “ser empresa” en Argentina es posible y necesario. Sin duda alguna, el gran desafío que se tiene por delante es el de ser capaces de integrar al conjunto del empresariado local en una lógica de negocio basada en la responsabilidad social y el desarrollo sustentable de la sociedad Argentina.

### **ii. Mitos y creencias**

Esta sección pretende ser una presentación y una discusión crítica de las creencias más escuchadas en relación a la RSE en Argentina.

- **La crisis local no ha funcionado como una oportunidad para el desarrollo de la RSE en Argentina.**

La gran mayoría de las empresas entrevistadas desarrollan su estrategia de relación con la comunidad desde la fundación misma de la empresa. Es decir, que la RSE se inscribe en los valores y la visión de la empresa y por lo tanto es un compromiso histórico y a largo plazo de integración con la comunidad y no una respuesta reactiva a la coyuntura nacional. La crisis ha movilizó una reacción de tipo asistencial típicamente acompañada por cierta comunicación externa, pero no el desarrollo local de la RSE.

- **La presión de la sociedad civil (tercer sector y otros) y la comunidad financiera no ha movilizó a las empresas a aumentar sus acciones con la comunidad.**

Ninguna de las empresas entrevistadas identifica a las organizaciones de la sociedad civil, al gobierno ni a la comunidad financiera como agentes movilizadores de su estrategia con la comunidad. Los “drivers” que han sido mencionados en forma unánime por las empresas son los que se refieren a la construcción de una identidad corporativa, de marca diferencial y competitiva que responda a las expectativas de los consumidores y que esté fuertemente articulada a la cultura organizacional.

- **El fuerte desarrollo de la RSE a nivel mundial no ha hecho que esta área corporativa esté más desarrollada en las empresas multinacionales que en la de capitales argentinos.**

Este estudio sugiere que son las empresas de capitales argentinos las que desarrollan una estrategia de RSE más transversal e integrada al negocio y más fuertemente alineada al concepto de RSE que las empresas de capitales multinacionales. Por su parte, las empresas de capitales extranjeros desarrollan típicamente una política en consonancia con los lineamientos definidos por la casa matriz y adaptados a la realidad local. Típicamente se encuentra un “mix” programático que incluye desde marketing con causa, acciones coyunturales alineadas a un modelo de filantropía y mecenazgo cultural, que a una estrategia a largo plazo.

- **No estamos frente a un cambio de paradigma sobre qué significa hacer empresa en la Argentina.**

El análisis de los datos recogidos no ha permitido visualizar que existan indicios para pensar que se está en presencia de un cambio de paradigma en cuanto al rol que las empresas consideran tener en el desarrollo de la sociedad. Prueba de ello es el doble discurso que sigue presente en muchas empresas entre por ejemplo sus acciones con la comunidad y el trato poco ético y transparente que desarrollan con su público interno.

Sin embargo, como fue señalado por varios entrevistados, la situación de deterioro profundo del tejido social argentino necesita para su reconstrucción la presencia clave y diferencial del mundo corporativo.

- **Las empresas no han pasado aún de una lógica de shareholders a una de stakeholders.**

Con excepción de una empresa, en el conjunto de las empresas que forman parte de la muestra, las prácticas en RSE están limitadas al desarrollo de acciones con la comunidad, desatendiendo hasta ahora las expectativas y demandas del conjunto de los actores sociales con los cuales la empresa se relaciona: proveedores, comunidad, gobierno, etc.

- **La modalidad de acción más común entre las empresas no es la filantropía estratégica sino la inversión estratégica.**

La gran mayoría de las empresas entrevistadas desarrollan acciones con la comunidad que son mucho más que donaciones puntuales de dinero o en especie. En ese sentido, las empresas aportan una combinación de efectivo, productos, recursos humanos, competencias y sistemas en una lógica de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

- **Al interior de las empresas, las acciones en RSE son vistas como una inversión y no como un gasto.**

Las acciones en RSE de la gran mayoría de las empresas entrevistadas están lideradas por el “top management”, apuestan a la participación transversal y han generado un fuerte compromiso del staff de la empresa. En clara muestra que las mismas son visualizadas como una estrategia que aporta a la construcción de la imagen de marca, a los objetivos de incremento de la reputación y capital simbólico. En otras palabras, de la competitividad.

- **La gestión cotidiana de la RSE se realiza en forma profesional y con personal con competencias profesionales ad hoc.**

Las acciones en RSE de la gran mayoría de las empresas entrevistadas están gestionadas por profesionales especialmente capacitados y entrenados en carreras a fines a la RSE. En el caso de las empresas con Fundaciones, si bien el Comité Directivo está compuesto por familiares del presidente o CEO de la empresa, las acciones son gestionadas por personal profesional competente en el área.

- **Para las empresas honrar la RSE no es sacarlas de la lógica empresarial sino profundizarla.**

Las empresas que han desarrollado una estrategia clara de RSE y la han comunicado en forma periódica han mejorado su reputación interna y externa.

- **La existencia de fundaciones empresariales no resulta ser un signo de mayor compromiso social de la corporación.**

La gran minoría de las empresas analizadas tiene una fundación, sin embargo todas desarrollan prácticas asociadas a la RSE. Más aún, el grado de sofisticación de la estrategia y de sus acciones no guarda una relación significativa con la presencia de una fundación en la empresa. Adicionalmente, las empresas entrevistadas que sí tienen fundación, contemplan disminuir sus funciones para maximizar las acciones directas de la corporación.

- **El contrato social que las empresas líderes han venido construyendo en los últimos años no parecería ser una evolución natural del contrato económico clásico.**

En este sentido, se ha identificado que algunas de las empresas entrevistadas no cumplen completamente con el contrato económico primario: pago de impuestos, generación de valor social y generación de empleos, pero paradójicamente han desarrollado un contrato social a través de la realización de acciones con la comunidad de gran visibilidad social.

### iii. **Modelo IDEA de sistematización de la RSE**

A continuación se presenta el **Modelo IDEA** (**I**deal, **D**esarrollado, **E**lemental, **A**usente), que intenta sistematizar a través de cuatro niveles de integración, la evolución que pueden sufrir las prácticas en RSE en su camino para constituirse en una parte estratégica del “core bussines” de la empresa.

#### **Nivel 1. IDEAL**

Se considera al **nivel IDEAL** como el nivel de mayor sofisticación en lo que a estrategias y prácticas de RSE se refiere.

Este nivel se caracteriza por concebir un cambio de paradigma en lo que al rol social de la empresa se refiere. En este caso, la empresa se presenta como un actor social integrado a la sociedad que moviliza al conjunto de los actores sociales (inclusive al empresariado) en el desarrollo de partenariados en pos del mejoramiento sustentable de la calidad de vida de los integrantes de la misma.

En ese sentido, la RSE es planteada como un lineamiento integrado al negocio de la empresa. En consecuencia, sus estrategias y prácticas de innovación social son transversales a la organización, están lideradas desde la visión y valores corporativos y son un componente esencial y diferencial de la cultura organizacional, sostenido por un fuerte compromiso de los directivos y del personal.

La estrategia de RSE es gestionada por profesionales de distintas áreas de la empresa y con adecuadas competencias funcionales y gestionales, tiene un presupuesto propio transversal y sus objetivos de mejoramiento social son evaluados en forma continua tanto en lo que se refiere al logro de los programas como al desempeño del personal corporativo involucrado. Las prácticas se inscriben en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del conjunto de los beneficiarios (empresa, empleados, sociedad, sector público, ONGs, etc.) y tienen como fundamento primario la construcción de una empresa sustentablemente competitiva y complementariamente el desarrollo del capital social.

En este nivel, las empresas actúan típicamente en forma directa con los referentes sociales, desarrollando partenariados para la definición, implementación, monitoreo y evaluación de las acciones con la comunidad.

La participación del personal adquiere una variedad de caminos diferentes y forma parte integral del desarrollo de la identidad corporativa.

Con respecto a la comunicación las empresas que se desarrollan en este nivel realizan un balance tripartito que incluye sus resultados económicos, ambientales y sociales. El Balance Social se realiza a partir de evaluaciones realizadas por actores externos a la organización que garanticen la neutralidad y la transparencia en el proceso de evaluación.

**Palabras claves:** identidad, cultura organizacional, “core business”, inversión, sustentabilidad, “stakeholders” y capital social.

*No se identifican empresas que hayan alcanzado este nivel de desarrollo a nivel local.*

## **Nivel 2. DESARROLLADO**

Se considera al **nivel DESARROLLADO** como el valor medio de sofisticación en lo que a prácticas y estrategias de RSE se refiere. Este nivel se caracteriza por el desarrollo de estrategias y prácticas que si bien forman parte de la visión y los valores explicitados por parte de la empresa, si bien están suficientemente integrados a la cultura organizacional, no lo están aún al negocio de la misma.

La RSE permanece como una actividad que complementa otras acciones de posicionamiento corporativo y que se inscriben fundamentalmente en la relación entre la empresa y la sociedad, dejando a un lado otros públicos objetivo de la empresa. La gestión, si bien se realiza con profesional competente, se realiza desde la función de relaciones externas e institucionales.

En este nivel se observa la existencia de un “mix” programático con mayor presencia de acciones de desarrollo e innovación social que de filantropía asistencial. Las acciones con la comunidad se desarrollan generalmente en forma proactiva contemplando objetivos y beneficios tanto para la corporación como para la comunidad objetivo. En cuanto a las características de la modalidad de interacción se identifican una complementariedad entre acciones directas con involucración del personal, complementada con acciones realizadas apoyando a organizaciones representativas de la sociedad civil.

En este nivel comienza a aparecer el desarrollo de códigos de ética “voluntarios”, concebidos por las propias corporaciones para tratar fundamentalmente temas asociados a las ganancias, sin abordar los intereses relacionados con el conjunto de intervinientes con los que tiene relación una empresa. Es decir, sus empleados, sus clientes, la colectividad nacional e internacional, etc.

Finalmente, el monitoreo y evaluación de estas acciones se desarrolla en forma general y son más bien de orden descriptivo. Los mismos son realizados por personal de la empresa y no incluyen la presencia de observadores neutrales. Los resultados forman parte del balance comercial y del área social que voluntariamente la empresa quiere informar.

**Palabras claves:** identidad, proactividad, compromiso, complementariedad.

***La mayoría de las empresas que forman parte de nuestra muestra se ubican en este nivel de integración de la RSE***

### **Nivel 3 ELEMENTAL**

Se considera al **nivel ELEMENTAL** como el nivel de menor sofisticación en lo que a prácticas y estrategias de RSE se refiere. Este nivel se caracteriza por prácticas en relación con la comunidad que se desarrollan fundamentalmente como consecuencia de demandas que provienen del exterior de la empresa y que encuentran una respuesta corporativa positiva por una adhesión más bien ética o moral por parte del “top management”. En estos casos no hay un conocimiento de estas prácticas por parte del personal y en consecuencia padecen de todo tipo de acompañamiento por parte del resto de la organización.

El apoyo corporativo se traduce típicamente en la donación en especie. Justamente, las empresas parecen tener una preferencia clara a favor de donar en especie, maquinas alimentos u otros, evitando la donación o transferencia de dinero. La explicación ofrecida por las empresas es que si bien la gestión en especie complica y demora el apoyo, tienen mayor niveles de garantizar el adecuado uso de los bienes en cuestión (Roitter, 1996). Se podría interpretar esta modalidad corporativa como una falta de confianza por parte de la empresa en tanto que la relación con el actor social en cuestión no tiene una historia ni tampoco una proyección a largo plazo.

Las empresas cuyas acciones se inscriben en este nivel de desarrollo, no han desarrollado una definición corporativa que dé sustento a una estrategia de relación con la comunidad. En consecuencia los profesionales a cargo de esta relación no justifican tener competencias específicas. Adicionalmente, no se identifica un presupuesto asignado, sino más bien remanentes de otros presupuestos que son utilizados a discreción.

Las acciones que la corporación apoya carecen de sinergia entre ellas. En forma general no son comunicadas ni al interior ni al exterior de la empresa ya que no forman parte de un objetivo estratégico de la corporación.

**Palabras claves:** reactividad, gasto, “one shoot”, asistencialismo y filantropía.

***La minoría de las empresas analizadas tiene esta modalidad.***

### **Nivel 4 AUSENTE**

Se considera al **nivel AUSENTE** como aquel donde existe ausencia total de prácticas y estrategias de RSE. En este nivel el top management de la empresa considera que su rol es dar exclusivamente beneficios económicos a los accionistas y este objetivo primario no está asociado a la sociedad en la cual la empresa realiza su negocio.

Estos directivos no visualizan la relación existente entre: beneficios a los accionistas, competitividad sustentable y legitimidad social y consideran la RSE como una desviación de la función específica de la empresa y una pérdida de recursos humanos y



económicos innecesarios. Cada uno debe hacer lo que sabe hacer y la empresa sabe ganar dinero y no desarrollar programas focalizados en el mejoramiento social.

**Palabras claves:** contrato económico.

*Ninguna de las empresas consultadas corresponde a esta caracterización.*

## 10. Conclusiones

Este estudio muestra en forma contundente que la incorporación de temáticas sociales a las prácticas de negocio, es un área de importante desarrollo local desde hace ya varios años. En ese sentido, las empresas con mayor prestigio del país realizan acciones en esta área con anterioridad a que esta dimensión del negocio corporativo haya cobrado la visibilidad que tiene en la actualidad. En efecto, para la gran mayoría de estas empresas, desarrollar un vínculo proactivo de desarrollo y cooperación con la comunidad forma parte no sólo de su propia identidad corporativa sino también del éxito del negocio de su empresa. En consecuencia, las acciones que las empresas líderes han desarrollado están más asociadas a la innovación estratégica y a la construcción de capital social que a la tradicional filantropía corporativa. Esta modalidad corporativa de relación con la comunidad, ha facilitado la creación de mecanismos de participación y cooperación que permiten un mayor nivel de proximidad e integración entre la empresa y la sociedad, favoreciendo el desarrollo de una cultura organizacional de servicio y la generación de nuevas oportunidades de negocios.

Es importante destacar que el grado de innovación que han adquirido la mayoría de las empresas líderes en su relación con la comunidad, y la clara decisión de hacer público su compromiso, permiten suponer que en efecto podría existir una relación significativa entre el hecho de ser visualizadas por la opinión pública como empresas líderes en el mercado local y el hecho de haber desarrollado una actitud proactiva orientada estratégicamente hacia la puesta en marcha de acciones que puedan obtener resultados verificables en el mejoramiento de la calidad de vida de ciertos sectores de la sociedad.

En efecto, el análisis de la situación local sugiere que se está frente a una situación en la cual todas las empresas entrevistadas han comprendido que para mantener y profundizar el posicionamiento de la marca es esencial asociarla a las expectativas que tiene la sociedad. Construir una fuerte integración de la empresa con la sociedad en la cual opera y de la cual obtiene sus beneficios económicos aparece para las empresas entrevistadas como un elemento clave para sostener la competitividad y la sobrevivencia. En ese sentido, la hipótesis ampliamente consensuada en la gran mayoría de las empresas, es que la imagen de marca con atributos sociales funciona como un dispositivo de identidad y comunicación capaz de transferir significaciones y valores al conjunto de bienes que produce la empresa.

A partir de esa hipótesis, en distintas empresas y con desiguales desarrollos, se ha formulado el concepto de marca-solidaria o marca social para señalar cómo en la actualidad el capital simbólico de una empresa cobra especial relevancia, dado que legitima, con un sustento de confianza, tanto sus potencialidades como sus efectivas riquezas materiales. De allí que hoy, la inserción plena y competitiva de una marca en los escenarios reales y potenciales depende, en buena medida, de su capacidad para generar estrategias capaces de optimizar y explotar su capital simbólico.

Sin duda alguna, el análisis de los datos ilustra que existe una revalorización de lo social como atributo de identidad corporativa y de reputación de la marca como se ha descrito a lo largo de este trabajo.

Sin embargo, y a pesar de lo que se recoge en reuniones locales sobre la RSE, los datos aquí analizados no permiten confirmar el hecho de que se esté frente a un cambio de paradigma en cuanto a la reconstrucción del rol que podría tener la empresa a favor del desarrollo de una sociedad más moderna y equitativa focalizada en el mejoramiento sostenible de la sociedad.

En Argentina, la evolución de la responsabilización social de las empresas dependerá ampliamente de la capacidad que como sociedad tenga de contribuir a un cambio de paradigma en lo que al rol social de las empresas se refiere. Se hace referencia al rol de las organizaciones de la sociedad civil en promover la concientización del sector empresarial acerca del impacto que tiene en la construcción de una sociedad con mayores niveles de justicia social y cohesión interna. Al estado, en su obligación de incentivar y controlar comportamientos socialmente responsables por parte de las corporaciones; y finalmente a la sociedad y a los consumidores en su capacidad de favorecer la responsabilidad social de las empresas a través de decidir la compra de un producto o de un servicio según las empresas cumplan con su contrato social.

En la actualidad, tanto la responsabilización social de las empresas como el rol responsable del conjunto de los actores sociales sigue representando un objetivo a lograr y por lo tanto un gran desafío para la reconstrucción de la Argentina.

Las empresas y los líderes empresarios están siendo juzgados por su capacidad de responder en forma efectiva y sostenida a dos desafíos sociales de gran envergadura: la creación de riqueza y la generación de capital social. El futuro de la sociedad Argentina dependerá en gran medida de la habilidad que como colectivo podamos desarrollar para poder tener éxito en ambos desafíos.

## **11. Bibliografía**

Revista Apertura, noviembre (2000). "Responsabilidad social".

Decisión Consultores (2002). "Informe: La Responsabilidad Social Empresarial en Argentina"- Buenos Aires, Argentina.

Drucker, Peter, (2002). "Escritos fundamentales-Tomo 2- Management", Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.

Friedman, Milton, (1970). Friedman doctrine. The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine. Pages 32-33 and 123-125.

Equipo Empresa y Sociedad. (2002). "Capital Social - Elemento insustituible para el progreso de la Nación". IDEA.

Equipo Empresa y Sociedad. (2001). "El Balance social - Un enfoque integral", IDEA.

Ipsos Consultora (2003). Informe preliminar de opinión pública sobre la RSE.

Moscovici, Serge, (1969). Preface en : Herzlich C., Santé et maladie: analyse d'une représentation sociale", éditions de L' EHESS".Paris, Francia.

Paladino,M.-Mohan,A. (2002). "Tendencias de la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina"- Documento de Investigación del IAE-Escuela de Educación y Negocios de la Universidad Austral.

Roitter, Mario (1996). " La razón social de las empresas", Centro de Estudios de Estado y Sociedad, Buenos Aires, Argentina.

Waddock Sandra y Samuel Graves (2002). "Myth and Reality of Best Stakeholder Practices in a Converging World. Boston College, USA.