



Universidad Nacional de Cuyo
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Licenciatura en Comunicación Social
Orientación Comunicación Institucional

La RSE y la Comunicación en Mendoza

Alumnas:

Hernández, Marina

Echegaray, María

Roca, Valeria

Director: Lic. Daniel Peña

Co-directora: Lic. Nora Giménez



ÍNDICE



Índice

Introducción.....	6
Capítulo 1: Comunicación Institucional.....	9
Comunicación y RSE.....	10
Comunicación Corporativa.....	10
Características.....	14
Comunicación Interna.....	15
Comunicación Externa.....	18
Comunicación Estratégica.....	19
Stakeholders.....	20
Capítulo 2: La RSE, conceptos y su desarrollo en Mendoza.....	24
Antecedentes.....	25
¿Qué es RSE?	28
Causas que motivaron la RSE del siglo XXI.....	30
RSE en Argentina.....	32
Stakeholders.....	34
¿Cómo se logra la RSE?	37
Principios de la RSE.....	38
Dimensiones de la RSE.....	39
Ventajas de la RSE.....	43
¿Cómo implantar la RSE?	44
Papel del personal de la empresa.....	44
Papel del empresariado.....	46
La gestión de la RSE.....	46
Sistemas de gestión de la RSE.....	47
Actuación de RSE con cada grupo de interés.....	50
Críticas hacia la RSE.....	53
Capítulo 3: Leyes de RSE.....	58
Ley provincial de RSE.....	59
Los beneficios de la ley en Mendoza.....	60
Ley nacional de RSE.....	60
Leyes de RSE en el mundo.....	61



Capítulo 4: Aplicación de RSE en empresas de Mendoza.....	63
Valos.....	64
Filosofía.....	64
Prácticas de Valos.....	64
¿Qué es RSE según Valos?.....	65
Beneficios de las empresas que adoptan políticas y prácticas de RSE.....	66
La relación de la ética con la RSE.....	66
Servicios que brinda Valos a sus empresas adheridas.....	66
Ejemplos.....	68
Edemsa.....	68
Bodega Salentein.....	70
Sancor Seguros.....	71
Movistar.....	72
Bodegas Familia Zuccardi.....	73
Filosofía.....	74
RSE: Familia Zuccardi y Reciclarg.....	74
RSE y medio ambiente.....	76
Algunas de sus políticas.....	76
Entrevista al titular de Familia Zuccardi, José Zuccardi.....	78
Bodega Norton.....	83
RSE con la comunidad.....	83
Vendimia Solidaria.....	84
RSE en el medio ambiente.....	84
Recolección de pilas.....	87
Uso consiente del agua.....	87
Cuidado del suelo.....	87
Conclusión finales.....	89
Anexos.....	92
Entrevista a María Paz Gómez Senturión.....	93
Glosario.....	96
Ley provincial de RSE.....	103
Bibliografía.....	109



INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

La empresa actual está enfrentando grandes cambios a nivel estructural, social, comunicacional y de relaciones.

Los límites de la organización se expanden y con ellos su comunicación y relacionamiento con más públicos y por ende, su responsabilidad hacia ellos. De allí que ahora los temas relacionados a la “empresa socialmente responsable”, “ciudadanía corporativa”, “sostenibilidad”, “medio ambiente”, “derechos humanos aplicados en la organización”, estén ocupando mayor espacio de atención y análisis.

Las organizaciones contemporáneas han cambiado en los últimos 10 o 20 años. Los factores como la globalización, la conciencia por un mundo sustentable, la importancia por la preservación del medio ambiente y los recursos naturales, el interés por el desarrollo de un capital humano integral en las empresas y la preocupación por una sociedad más equitativa, está llevando a que las instituciones y empresas se preocupen por conceptos más complejos y actuales que el mero fin económico.

El mundo empresarial de hoy está codicioso de modelos gerenciales que le permitan ser más eficiente y además enmarcarse a un desarrollo e interés por la construcción de una conciencia social.

En los últimos años la crisis económica obligó a las empresas a tomar conciencia de la importancia de mantener comportamientos éticos para fortalecer la gestión de su propia identidad desde los valores y gestionar su imagen y reputación corporativa de forma transparente y confiable. En este contexto, la comunicación dio paso a que los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) generen un triple beneficio entre la empresa, sociedad, Estado.

Como comunicadores, nos vemos en la necesidad de estudiar todos los procesos comunicativos que se desarrollan en la sociedad. Nuestra misión ya no es sólo informar, sino analizar y comprender aquellos hechos que cobran importancia a diario.

Por este motivo y dado que Mendoza, es la primer provincia de la Argentina en tener una ley de RSE (Ley N° 8.488) es que nos hemos propuesto como objetivo general “Analizar



cómo se desarrolla la Responsabilidad Empresaria en las empresas de la provincia, sus características, su forma de aplicación, pero por sobre todo la relación entre RSE y el concepto de comunicación”.

Pues como futuras Licenciadas en Comunicación Social sabemos que la organización comunica al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar; por ello es vital que se tome conciencia de la importancia que tiene la relación entre comunicación y Responsabilidad Social Empresarial ya que se alimentan entre sí. No hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura a partir de la identidad, la visión, los valores; y proyectándola con sus audiencias.

En el primer capítulo se definirá el concepto de Comunicación Institucional y de Comunicación Corporativa y sus características. Se explicará en detalle las diferencias entre Comunicación Interna y Externa, la definición de Comunicación Estratégica y por último se desarrollará el concepto de stakeholders desde el punto de vista de la comunicación.

En el segundo capítulo se abordará el concepto de Responsabilidad Social Empezaría. Su definición, cuáles son sus características, sus valores, su historia. También se definirá el concepto de stakeholders. A su vez se describirán las dimensiones de la RSE (internas y externas), cómo aplicarla y el papel de la empresa al hacerlo.

Para que haya un análisis más objetivo se analizará tanto las ventajas como las críticas a la RSE.

En el tercer capítulo se hablará de la primera ley de Responsabilidad Social Empresaria en el país: la Ley N° 8.488. Se explicarán sus alcances y los beneficios que conlleva su aplicación, no sólo para la empresa sino también para la provincia de Mendoza. También se describirá el estado actual de la aplicación de una ley con alcance nacional.

Para hacer una comparación completa, también se analizarán las leyes de RSE que existen actualmente en otros países.



Por último en el capítulo 4 se realizará un análisis de la aplicación de políticas de Responsabilidad Social Empresaria en las empresas de Mendoza. Para ello nos basaremos en la observación de dichas instituciones y su funcionamiento, prestando especial atención en su relación con la comunidad en la que se desarrollan, así como su relación e impacto hacia el medio ambiente.

Las empresas elegidas para dicho análisis son Valos, Bodega Familia Zuccardi y Bodega Norton, así como también las instituciones que trabajan junto a Valos: Edemsa, Movistar, Nevada, Sancor Seguros y Bodega Salentein.

Además, a partir de estos casos concretos se buscará dar a conocer el impacto de la RSE dentro de las empresas y los beneficios que esta conlleva tanto para la institución, como para la comunidad y el medio ambiente en el que se encuentra inmersa y así buscar que otras empresas también inicien su aplicación.



CAPÍTULO 1

Comunicación Institucional



CAPITULO 1

Comunicación Institucional

1- Comunicación y RSE

Es imprescindible tener presente que desde ya hace algunos buenos años, el éxito de las empresas, instituciones o corporaciones en general ya no depende única y de la calidad del producto o servicio en sí mismo, sino que se hace imprescindible, imperiosa y trascendental la presencia de nuevas herramientas estratégicas que impelen y potencien en grado sumo la efectividad de los objetivos finales que se plantee cada organización y es aquí donde la comunicación juega un papel fundamental para la organización ; ya se trate de compañías privadas, organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro o instituciones del estado.

La comunicación es parte de la responsabilidad social de las empresas; esto es, comunicar su realidad a las distintas audiencias, tanto internas como externas y a la opinión pública en general. La responsabilidad social es parte de la construcción de cultura, identidad e imagen corporativa por lo que se constituye en una variable fundamental en el desarrollo de los activos intangibles y apuntala la reputación y confianza de las organizaciones para favorecer sus objetivos de negocio.

La Responsabilidad Social Empresaria representa, actualmente, un elemento de suma importancia en la definida estrategia empresarial de muchas compañías, corporaciones, multinacionales y, en general, grandes empresas.

2- Comunicación Corporativa

La comunicación se ha convertido en un elemento primordial que facilita a los empresarios una gestión económica coordinada, entre divisiones corporativas, clientes, proveedores e intermediarios en diferentes partes del mundo, es decir, como eje estratégico es el sustento, la guía y el centro entorno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, entre otros, así como sus diferentes públicos



desde sus colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, entre otros, en una permanente interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos corporativos.

Es así que se requiere de la ejecución de una comunicación estratégica, es decir, de la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social, y político, en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos. La tarea fundamental a su cargo es proyectar la imagen basada en la identidad de la empresa, con el fin de crear confianza, nexos y lazos con la comunidad y público objetivo, en conclusión con el medio en el cual se encuentra inserta.

Lo anteriormente planteado, coincide con Gibson (2006), quien considera que la comunicación en la organización es un mecanismo fundamental para generar una cultura empresarial, capaz de integrar los intereses particulares de los trabajadores con los objetivos de la organización, lo cual implica la importancia desempeñada por la comunicación en cualquier organización, orientada a fomentar una cultura dirigida a desarrollar un adecuado clima organizacional interno, permitiendo así la aplicación de los cambios estratégicos sin trauma alguno, por parte de la gerencia

Sobre este particular, la estrategia de comunicación representa la base fundamental para la organización, es como la estructura conceptual sinérgica que permite a la empresa prepararse para afrontar los constantes cambios, y garantizar su permanencia en el mercado. Sin embargo, se perfila en sí misma como una herramienta estratégica que forma parte de las instancias en la organización, convirtiéndose en un eje conductor de información para generar valor en las funciones de cada área y la productividad.

Por otra parte, Pizzolante (2006) expone que dentro de la comunicación estratégica se requiere que el equipo humano de la empresa debe estar alineado hacia los propósitos, valores y objetivos comunes, de esta manera los esfuerzos se podrán dirigir en una misma dirección y concentrarse en lo relevante para la empresa y la calidad de la organización. Además el autor, sostiene que las empresas son recordadas, más que por contexto económico, lado humano, sensibilidad social, su comportamiento con la



comunidad de mujeres y hombres que la rodean, y lo más importante, por quienes integran su fuerza laboral.

Las organizaciones deben demostrar día a día lo que son y lo que pretenden ser, observando además un comportamiento coherente ante su personal y todos sus interlocutores, es decir, la comunicación, tanto interna como externa, deben estar perfectamente encadenadas con idénticos mensajes, para llegar efectivamente a sus públicos. La Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.

En este sentido, es entendida como la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad, y por efecto, mejorar su imagen corporativa pues reconoce un modo de intercambiar sentidos, ejecutar acciones, distribuir responsabilidades, representar la realidad y transmitirla.

De lo expuesto anteriormente se infiere, que la comunicación adquiere un rol significativo cuando los empresarios se dan cuenta que no se trata de publicar estados y balances financieros o establecer una serie de Códigos Éticos de transparencia que representen estrategias de comunicación hacia afuera, sino que debe generarse una transformación cultural que cubra a todos aquellos que conforman la empresa y que establecen relaciones con ella, generando una serie de actitudes y actividades que benefician toda la comunidad.

Sólo a través de la comunicación se puede crear una relación fundada en valores comunes que genera confianza, estructura los modos de pensamiento, impone conductas y cohesiona comportamientos. Así, con una oportuna, coherente y consistente comunicación estratégica y corporativa, la Responsabilidad Social Empresarial gestionada con claros y bien diferenciados roles y enfoques de sus grupos de interés, cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir, gerencia la confianza, como un esfuerzo sostenido y planificado para establecer y mantener buena voluntad y comprensión entre una organización y sus audiencias.



Adicionalmente, los esfuerzos de las empresas están siendo motivados por los beneficios económicos que conlleva un mayor compromiso con la sociedad. Esto incluye el incremento de las ventas y la competitividad en el mercado regional, como consecuencia de empleados más motivados por trabajar en una empresa responsable y que es un "buen vecino" de la comunidad.

Muchas empresas también reconocen la oportunidad y necesidad de destinar recursos privados hacia problemas sociales particulares, supliendo en algunos casos el papel del estado en distintas áreas. Es por esta razón, que la Comunicación Organizacional se convierte en una herramienta:¹

- Administrativa, que mejora y aclara los flujos de información, la toma de decisiones estratégicas, la conformación de grupos de trabajo y la resolución de conflictos.
- De competitividad, pues incrementa la confianza en los clientes, los proveedores y los inversionistas, al presentar una administración transparente que reduce los riesgos de conflictos internos o problemas en el comportamiento de la empresa.
- De posicionamiento publicitario y valorización de marca, al mostrar una organización con valor agregado en cuanto a su aporte a la comunidad.
- Dinamizadora de la actividad empresarial en un ambiente de responsabilidad social, al mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y de los grupos de interés de la comunidad.

El aporte de la Comunicación Organizacional es primordial en el fortalecimiento de prácticas éticas y socialmente responsables, por este motivo se debe proponer una comunicación estratégica que debe ir más allá de las relaciones públicas o la publicidad hasta llegar a una "simétrica actitud empresarial donde "se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree, el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos".

¹ Pizzolante, 2006



De esta manera, la Comunicación Organizacional le permite a una organización construir percepciones en el juicio colectivo al anunciar lo que hace por todos sus stakeholders y de esta forma constituir una red de aliados, conformada por organizaciones y personas que están dispuestas a “defenderla y hacer públicas sus opiniones para que continúe existiendo, y seguir recibiendo los beneficios sociales honestos que distribuye la organización, dentro y fuera”. No se trata de vociferar a los cuatro vientos lo buena que es la empresa, para ello hay estrategias éticas y transparentes que pueden buscar el punto de equilibrio, entre el hacer y decir qué hago.

En síntesis, la Comunicación Organizacional es un sistema integral que apoya el desarrollo de estrategias enfocadas hacia la ética y la Responsabilidad Social Empresarial.

3- Características

- a) La comunicación corporativa está relacionada con el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, pero va más allá de las funciones realizadas por ellas, porque busca comunicar la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan.
- b) La comunicación corporativa tiene un carácter dialógico porque busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos.
- c) No puede separarse la identidad de una institución y sus valores, del modo de comunicar. Su identidad debe estar en armonía con el contenido, con el modo y con la finalidad de su comunicación.
- d) Las organizaciones son responsables de sus acciones ante la sociedad y su comunicación debe tener muy en cuenta esa responsabilidad.
- e) Existen tres posibles imágenes -que no siempre coinciden- en la comunicación de una institución: la imagen que se desea dar, la imagen real de la institución y la



imagen percibida. Una buena comunicación institucional busca la armonía entre las tres imágenes procurando que se identifiquen, y evitando que la imagen que se comunica no corresponda con la realidad o que la institución sea percibida de un modo equívoco y que la percepción no coincida con la realidad.

- f) La comunicación corporativa no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa. Hay un tipo de comunicación institucional formal que es la que realizan quienes han sido oficialmente designados para ello. Hay otro tipo de comunicación que es informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder, ya que aunque no estén investidos de autoridad son percibidos como parte representativa de la organización. Todo acto realizado por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional.

- g) La comunicación corporativa tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean externos o internos

4- Comunicación Interna

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.
- La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e



interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

- a) El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección.



- b) Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización a través de una auditoría. La misma debe detectar los flujos de comunicación, sus puntos débiles y dónde se producen los problemas.
- c) Diseño del Plan: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación.
- d) Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia.
- e) Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.
- f) Evaluación de los resultados del plan.

Según Heberto Mahon, las comunicaciones internas se manifiestan de tres maneras:

- Comunicación Formal
- Comunicación Informal
- El rumor

Comunicación Interna Formal: La comunicación formal es aquella que respeta los canales formales de interacción dentro de la organización.

Comunicación Interna Informal: Es aquella que se desarrolla fuera de los canales formalmente establecidos dentro de la organización.

El rumor: Según Heberto Mahon es un tipo de comunicación informal, deformada en cuanto a su contenido, que se recibe de manera informal, pero que se considera válida.



5- Comunicación Externa

La comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

La comunicación externa es la trasmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación: Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto socio-político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. Los interlocutores privilegiados de esa comunicación son los clientes, los proveedores, la opinión pública y el gobierno.

Cabe destacar que todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

Por lo tanto los objetivos de la comunicación externa deben ir orientados a ejercer una sana influencia en quienes toman decisiones que afectan a la economía y a la empresa, incluyendo el promover los productos en mercados nacionales e internacionales, crear un ambiente social favorable informando las ventajas para la comunidad y la buena calidad de sus productos y la buena gestión ante los públicos con lo que se relaciona.

Las empresas cada día van dedicando parte de sus beneficios a patrocinar o auspiciar iniciativas culturales, educacionales y sociales, procurando un beneficio al ciudadano a cambio de obtener un reconocimiento por parte de la comunidad.



Según Rafael Pérez, la empresa moderna se plantea en sus políticas externas lo siguiente:

- Imagen e Identidad visual
- Dialogo con públicos
- Motivación a la compra
- Aceptación social
- Proximidad

6- Comunicación Estratégica

“Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social, y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos”.

La comunicación es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro. A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez más es reconocido por las distintas teorías administrativas. Pero para dicha calidad sea óptima, la organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución.

La tarea fundamental de la Comunicación Estratégica es proyectar la imagen, basada en la identidad de la empresa, con el fin de crear confianza, nexos y lazos con la comunidad y público objetivo, en conclusión con el medio en el cual se encuentra inserta. Entonces, una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

- a) **Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de una marca con sus públicos:** Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, si el componente simbólico de esa relación es el que



más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.

- b) **Define una línea directriz de la comunicación:** Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los público objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.
- c) **Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización:** La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.²

Otros autores como Garrido, sostienen que la comunicación estratégica está destinada para miras a largo plazo, donde se deben cumplir objetivos de una empresa y a la vez generar una imagen y respaldar una marca para conseguir una permanencia en el tiempo, además menciona que la comunicación estratégica debe crear redes de mensajes las cuales den coherencia a la organización pero no olvidando a quién va dirigidos los mensajes.³

7- Stakeholders

Definición:

En cuanto a la definición de lo que denominamos stakeholders o grupo de interes encontramos diversas definiciones, nos centraremos en dos, una más amplia y otra restringida:

- *Acepción amplia.* Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los

² Lic. Santiago Luis Bozzetti

³ Garrido, F. J. (2004). Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el Siglo XXI. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.



objetivos de una organización. (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).

- *Acepción restringida.* Cualquier individuo o grupo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales claves, accionistas, ciertas instituciones financieras y otros).

Edward Freeman, en los años noventa, introduce una novedad que cambiará para siempre la forma de gestionar tanto la comunicación, las RR. PP. y la RSE: la teoría de los stakeholders o “grupos de interés”. La RSE no es para atender ni al accionista, ni al trabajador ni al cliente, sino que es para atender a todas aquellas personas y aquellos grupos que, cuando deciden y actúan, impactan a la empresa, o cuando la misma empresa, actúa o decide los impacto a ellos.

Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Deben tener un claro conocimiento de todo lo que rodea su empresa, no sólo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación, y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la empresa.

La empresa puede orientar sus prácticas responsables hacia el interior de la empresa o hacia fuera de la la misma. En cada caso ya sea interno o externo, existen diferentes públicos interesados hacia donde puede focalizar su acción.

Algunos grupos están en la parte interna de la empresa, como lo son los colaboradores, accionistas, y la alta gerencia por ejemplo. En la parte externa de la empresa, encontramos a los proveedores, clientes, y la comunidad en general.

En el área interna, estas prácticas están enfocadas en valores y transparencia que definan el actuar de la empresa, e inciden directamente en los actores internos (colaboradores). Las prácticas externas están vinculadas a toda la cadena productiva (proveedores, consumidores, clientes).



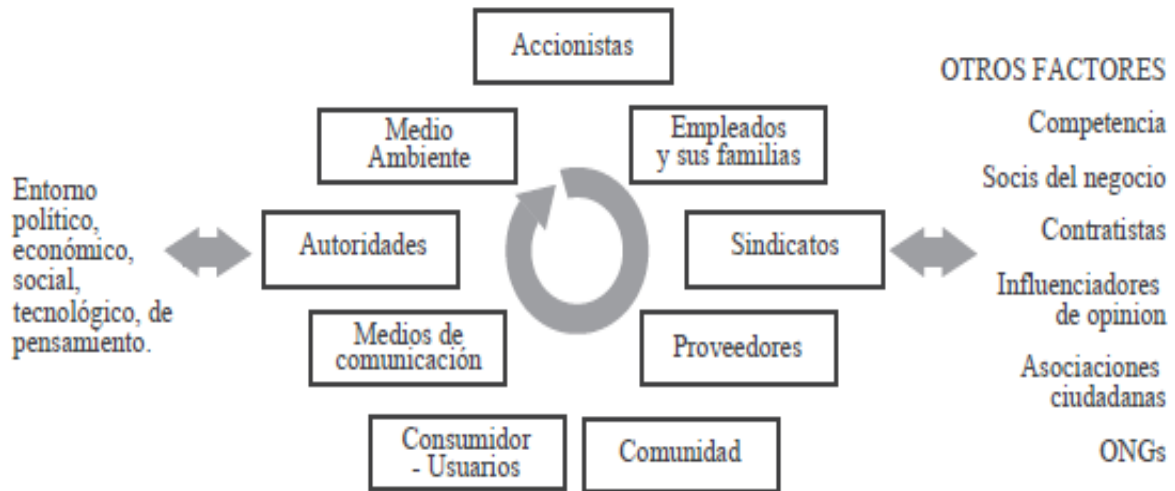
Además, abarcan temas como el respeto al medio ambiente, las comunidades que los rodean y al Estado.

La empresa socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior porque su principal responsabilidad es con sus colaboradores, que finalmente son los que hacen posible el negocio. Una empresa que tiene una trayectoria transparente en términos del cumplimiento de la ley y en donde sus colaboradores se identifican con ella, garantiza mayor éxito en el resultado de sus acciones y le provee mayor legitimidad y confianza a sus prácticas en el plano externo y en relación con sus proveedores, clientes, gobierno y con la sociedad en su conjunto.

La empresa debe entender que todo lo que hace y cómo lo hace construye significados para el entorno, lo cual es muy importante a tener en cuenta, ya que esto se puede aprovechar para la generación de valores en la sociedad, a través de la comunicación de su propia identidad, bebiendo de la retroalimentación que le puedan generar sus stakeholders.

Cuando se habla de los efectos negativos de la organización desde sus grupos de interés y cómo esta misma puede afectarlos, se denota una vía de doble sentido que implica intercambio, diálogo y la construcción de una cultura social, donde la RSE se convierte en un valor organizacional que se proyecta a su entorno para generar bienestar y progreso entre sus públicos.

Para efectos de la comunicación de la RSE, se propone un sencillo modelo desde el enfoque de multistakeholders, que puede servir de mapa de ruta para la conceptualización y planificación de la comunicación, adaptándolo a la necesidad puntual de cada institución pública o privada.



Radio de acción de los Multistakeholders.⁴

La RSE no se puede desligar de la comunicación, ya que es la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes stakeholders con los cuales trabaja, convive y transforma. Cada empresa y gerente debe conocer cuáles son los públicos con los que se comunica; su perfil y necesidades de contenidos; relación e identificación de su dinámica social.

El objetivo principal que persigue la responsabilidad social empresarial radica en el impacto positivo que estas prácticas generan en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

⁴ “La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial” Orjuela



CAPÍTULO 2

La RSE, conceptos y su desarrollo en Mendoza



CAPITULO 2.

LA RSE, CONCEPTOS Y SU DESARROLLO EN MENDOZA.

1- Antecedentes

La responsabilidad social empresarial adquirió relevancia durante la última década del siglo XX, impulsada por varias tendencias económicas y sociales. Las empresas comenzaron a percatarse de que la puesta en marcha de políticas y acciones de responsabilidad empresarial constituían una fuente de beneficios en términos de reputación e imagen corporativa.

Históricamente la RSE surgió de la mano de la filantropía empresarial como aquellas actividades que las instituciones realizaban con fines asistenciales de acciones del voluntariado, hasta llegar hoy en día a convertirse en una práctica de gestión empresarial con relativa autonomía.

Desde hace más de 100 años, las empresas en mayor o menor medida, han realizado esfuerzos filantrópicos por lograr un equilibrio y justicia con la sociedad en la que se desarrollan y conviven, pero fue en la década del setenta del siglo pasado, cuando Milton Friedman, puso en el tapete el término RSE y, desde ese momento, se convirtió en un tema de interés para académicos, empresarios, investigadores e intelectuales del mundo. En ese momento Friedman la definió como “aquella a través de la cual se genera el máximo rendimiento al accionista, siempre y cuando ello se haga en el marco de la ley y sin afectar a los otros”.

En la década del ochenta, varios teóricos consideraron poco pertinente e injusto hablar de la responsabilidad solo con los accionistas, ampliando el rango de influencia de la organización hacia otros públicos (empleados y clientes). Edward Freeman, en los años noventa, introduce una novedad que cambiará para siempre la forma de gestionar tanto la comunicación, las RR. PP. y la RSE: la teoría de los stakeholders o “grupos de interés”. Recuerda Guédez que en este enfoque “la RSE no es para atender ni al accionista, ni al trabajador ni al cliente, sino que es para atender a todas aquellas personas y aquellos grupos que, cuando deciden y actúan, me impactan a mí como empresa, o cuando yo, como empresa, actúo o decido los impacto a ellos. Es un concepto muchísimo más amplio”.



En el nuevo milenio surgen nuevos elementos que enriquecen a la RSE: la moral y la ética; la problemática ambiental y la sostenibilidad aparecen en el debate conceptual y entran a formar parte concomitante de la definición de la RSE, para ampliarla y complementarla, dándole mayor trascendencia dentro de los modelos de gestión empresarial.

Se produjeron en la sociedad una serie de cambios que llevaron a una redefinición en la manera de entender y del hacer de las empresas. Con respecto a esto, Pascale Weil sostiene que antes estas se expresaban por medio de sus productos y de sus marcas, sin embargo, hoy ya no están satisfechas con esta situación. Para ella, esto está relacionado por un lado a la evolución del contexto económico y social, y por otro, a los acontecimientos que afectan a la vida de la empresa. Según la autora, estos cambios son los que llevaron a las empresas a revisar sus ambiciones y a formular sus nuevas vocaciones e identidades. “Cuando los mercados se ganan a golpe de innovación, de creatividad, y de influencia, la superioridad de una empresa depende más que nunca del talento de sus hombres, de su movilización, de su compromiso, de sus motivaciones”

Ahora, continúa la autora, “lo que está en juego no es la simple fianza técnica de la empresa, sino su fianza humana, su visión del oficio y, sobre todo, su compromiso concreto frente al público”. Para anunciar su política, para expresar su misión, para comunicar sus objetivos y la voluntad que la guían, “la empresa no tiene suficiente con ser un emisor de marca. Debe recurrir a otra instancia, a otra voz que establezca una relación diferente, y valla más allá del registro puramente comercial: la Institución. Su discurso ya no es solamente comercial, sino que es de orden político, y se dirige a la comunidad”.

Pascale Weil, de esta manera explica el paso de una concepción de la empresa basada en la producción (yo soy aquello que hago), por una concepción basada en un proyecto orientador (yo soy aquello que hago por usted). La empresa es vista ahora no sólo como una persona moral y sujeto pensante de su producción, sino también como colectividad consciente que se dirige a su entorno.

La empresa actual está enfrentando grandes cambios a nivel estructural, social, comunicacional y de relaciones. El mundo empresarial ha empezado a preguntarse: ¿cuál es la relación más sana que debe tener con la sociedad en la cual está inmersa?, ¿la



filantropía es suficiente para responder a la realidad actual?, ¿cómo se puede llegar a ser más responsable y asumir compromisos frente a la realidad caótica que se está viviendo?

Los límites de la organización se expanden y con ellos su comunicación y relacionamiento con más públicos y, por ende, su responsabilidad hacia estos. De allí que ahora los temas relacionados a la “empresa socialmente responsable”, “ciudadanía corporativa”, “gobierno corporativo”, “sostenibilidad”, “medio ambiente”, “derechos humanos aplicados en la organización”, estén ocupando mayor espacio de estudio y análisis.

La organización comunica de forma implícita (exposición de sus acciones y prácticas) y explícita (discurso y/o reflexión consciente sobre la RSE). Comunica al hacer y al no hacer; al hablar y al no hablar; por ello es vital que se tome conciencia de la importancia que tiene una alineación estratégica de la comunicación y las relaciones como parte de la misma Responsabilidad Social Empresarial ya que se alimentan entre sí. No hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves.

En la actualidad, diversas especialidades (Relaciones Públicas, Publicidad, Mercadeo, comunicación interna y externa; comunicación de marcas, comunicación para el cambio, comunicación para la gestión de las crisis) invaden todos los ámbitos de vida en el que nos desenvolvemos. En ese sentido, la RSE no se puede desligar de la comunicación, ya que es la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes stakeholders (públicos de interés), con los cuales trabaja, convive y transforma.

Por lo tanto, la empresa contemporánea no es la misma de hace 10 ó 20 años: factores como la globalización, la conciencia por un mundo sustentable, la importancia por la preservación del medio ambiente, el interés por el desarrollo de un capital humano integral en las empresas y la preocupación por una sociedad más justa y equitativa, está llevando a que las organizaciones se den cuenta que ya no pueden seguir trabajando sólo por un rendimiento económico, ya que su operación afecta directamente al medio ambiente, al entorno que lo rodea y a todas las personas con las que se contacta. Por lo



tanto, el no trabajar por ser una empresa socialmente responsable, no sólo afectaría su licencia para operar, sino que le traería consecuencias a nivel de su imagen y reputación, ya que toda institución pública o privada valora enormemente el nivel de favorabilidad que puede tener entre sus públicos.

De esta manera, las empresas trascienden su rol económico para constituirse en un actor social fundamental, creador de riqueza, pero además de conocimiento y cultura. Aparece entonces, un nuevo contrato, en donde sin embargo, las funciones económicas continúan cumpliendo un papel fundamental, ya que de lo contrario se estaría desnaturalizando a la empresa. Si bien es cierto que su propósito primario es el lucro, el impacto social de una empresa, excede en mucho el capital económico. Comienzan a cobrar mayor importancia los valores sociales y el compromiso de las empresas para con los individuos y las comunidades donde están inmersas.

Los límites de la empresa cada vez se amplían y está más a la vista de sus públicos o stakeholders, que la organización comunica a través de lo que hace y hasta de lo que deja de hacer; comunica con sus mensajes planificados, a través de sus marcas, productos y servicios; con su comportamiento legal, fiscal y financiero; con su relación con los proveedores; con la comunidad, a través de los empleados y sus familias; y en general, con todos los públicos con los que deba relacionarse de acuerdo con la naturaleza y entorno del negocio.

Es de vital importancia entender que no basta con tener un departamento encargado de planificar y emitir mensajes unificados referidos a la identidad corporativa, sino que debe tener conciencia de su alta responsabilidad como constructor social, ya que como expresa Drucker, la empresa también influye sobre la cultura de las personas y de la sociedad a través de la comunicación.

2- ¿Qué es RSE?

El término responsabilidad social empresarial (RSE) hace referencia al buen gobierno de la empresa, a una gestión ética y sostenible y, más ampliamente, al conjunto de compromisos de carácter voluntario que una empresa adquiere para gestionar su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico, tratando de hacer compatibles el objetivo financiero tradicional de obtención del máximo beneficio con la generación de beneficios para el conjunto de la sociedad.



La RSE no debe ser pues entendida ni como un comportamiento altruista por parte de la empresa ni como un instrumento publicitario para mejorar su imagen, sino como una forma de gestión de la empresa que implica su colaboración con la sociedad, incorporando las preocupaciones de ésta como parte de su estrategia de negocio y asumiendo el compromiso de dar cuenta de sus actuaciones con la adecuada transparencia.

Aunque debe considerarse como un compromiso esencialmente voluntario, la RSE implica el cumplimiento de la legislación nacional e internacional, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de su personal, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto, esto es, de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona.

Pero la RSE no es una estrategia universal y única. La responsabilidad social a aplicar por cada empresa variará en función de múltiples parámetros, como en el sector en que se desarrolle su actividad, su tamaño o su situación geográfica. De este modo, más que en las situaciones concretas llevadas a cabo, la RSE se manifiesta en la integración, en los sistemas de gestión empresarial y en los medios de comunicación de la empresa de los intereses de todos los agentes que se puedan ver afectados por su actividad.

En cuanto al objetivo principal de la RSE es el de perdurar en el tiempo, materializándose en desarrollar acciones en aquellos puntos donde el entorno a la empresa manifiesta mayor necesidad, siendo sus mayores beneficiados los trabajadores de la empresa, la comunidad en general y el medio ambiente. Sin olvidar que también se vincula con cómo la sociedad y las expectativas sociales afectan a la empresa.

Para ello, tratan de tener en cuenta las carencias y expectativas de los grupos sociales a los que impactan (directa e indirectamente) con la actividad de la organización o empresa. Cuando se habla de grupos sociales, podemos homologarlo al de públicos de interés o stakeholders: accionistas, empleados y sus familias, proveedores, autoridades, comunidad, consumidores, medio ambiente, medios de comunicación y las demás audiencias que la empresa considere pertinente.

El creciente interés despertado por la RSE ha derivado en la constitución de nuevos premios y reconocimientos, la propuesta de indicadores de medición, el estudio de las percepciones de los distintos agentes implicados (personal de dirección y gerencia,



accionistas, empleados y empleadas, clientela, etc.) o la inclusión de criterios sociales y ambientales en la concesión de contratos públicos, por citar tan sólo algunos hechos, haciendo que la RSE no sea una moda pasajera, sino un nuevo modo de entender el papel de la empresa en la sociedad.

En resumen, la RSE se caracteriza por:

- Una práctica empresarial responsable.
- El compromiso con iniciativas voluntarias que van más allá de lo exigido por la legislación y por las obligaciones contractuales adquiridas.
- Su integración en la gestión y estrategia empresarial, pues la RSE no son actuaciones puntuales y aisladas.
- El desarrollo de actuaciones beneficiosas para los diversos grupos de interés con los que la empresa se relaciona.
- La obtención simultánea de beneficios financieros, sociales y ambientales y la mejora de la competitividad de la empresa.

3- Causas que motivaron la RSE del siglo XXI

Ahora bien, este nuevo paradigma que hace que la RSE se convierta en tema obligado de la sociedad actual no hubiese sido posible sin determinados factores que forjaran un contexto propicio. En su actual concepción, la RSE es el resultado de diversos acontecimientos:

- La crisis del modelo del “Estado de Bienestar” y la consiguiente reducción del déficit público por parte de los gobiernos. Esto necesariamente repercutió en muchos de los objetivos que la política del “Estado de Bienestar” se planteaba satisfacer: el pleno empleo, un sistema de seguridad social que cubriera a la totalidad de la población, la generalización de un nivel de vida mínimo para todos, etc. (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)
- El surgimiento de un nuevo modelo económico marcado por la “globalización” que hace que las empresas y especialmente las grandes corporaciones aumenten su influencia y sus efectos tridimensionales en lo



económico, en lo social y en lo ambiental. (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)

- En dicho contexto, la crisis de confianza creada por la falta de transparencia de determinadas corporaciones multinacionales ha favorecido el hecho de que desde la sociedad civil se exija cada vez más a las empresas la elaboración de Códigos de Ética o de Conducta en el funcionamiento y desarrollo de sus actividades. (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)
- Junto a todo lo anterior, el consumidor actual probablemente fruto de la libre competencia, de la concurrencia de multitud de ofertas y servicios por parte de las empresas, del cada vez mayor acceso a la información que la era de la informática ha hecho posible; posee un mayor conocimiento sobre el mercado y las empresas que a él concurren, de sus actividades y del aporte que éstas realizan a favor de un entorno medioambiental sostenible. (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A.; 2005)

Todas estas cuestiones hacen que a lo largo del presente siglo XXI la Empresa quedará configurada como la mayor institución social y el más importante motor de cambio y de progreso de las sociedades. Ello hasta el punto de considerar que en la realidad podría darse un “desplazamiento” hacia la Empresa de muchas de las funciones que tradicionalmente habían quedado atribuidas al Estado, lo que indudablemente pone en crisis el concepto tradicional de la Empresa como entidad creada con la exclusiva misión de lograr la maximización de los beneficios y de los excedentes empresariales.⁵

En base a lo anterior se puede afirmar que la RSE, desde una perspectiva moderna, constituye un importante debate desde todos los sectores y es el resultado de todo un proceso de reflexión a escala internacional sobre el modelo de desarrollo de la sociedad actual. En este sentido, la RSE se relaciona con el deseo de las generaciones presentes en mejorar el nivel de vida racionalizando los recursos del planeta mediante el desarrollo sostenible, de manera que no se vea comprometido el derecho de las generaciones futuras a disponer de dichos recursos.

⁵ M. Gomez Mompeán y A. Lorca Soto, 2005



En el contexto internacional, la RSE se presenta como un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, tanto nacionales como internacionales que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones pueden producir en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos y que las empresas deben de valorar y tener en cuenta en sus estrategias de negocio para la mejora del “Bienestar Social” y la “Calidad de Vida” de los ciudadanos.

4- RSE en Argentina

Al rever la historia de Argentina, se puede trazar una línea de conducta que ha evolucionado a lo largo del tiempo. En la época colonial, la Iglesia Católica se ocupó de los necesitados bajo el concepto cristiano de caridad. Cuando Argentina se convirtió en un estado independiente, la clase gobernante se ocupó de los necesitados y la palabra utilizada era filantropía. Durante la época de Perón, un estado de bienestar hizo de los pobres parte de su política, reemplazando la idea de filantropía por el concepto de justicia social.

En los ochenta, las Organizaciones Civiles comenzaron a ocuparse de las necesidades sociales y la palabra usada era solidaridad. En los últimos años, es la expresión “Responsabilidad Social Empresaria” la que progresivamente conquista espacios en los medios, en algunas ONG`s y en el ámbito empresarial en general.⁶

La evolución originaria de la caridad hacia la RSE es importante, no porque una sea mejor que la otra sino porque ambas se complementan y son necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad. La diferencia radica en que la beneficencia es sólo un elemento concreto que pertenece a la práctica de RSE de una empresa.

La evolución (caridad – filantropía - justicia social – solidaridad - RSE) es interesante para analizar el desarrollo de la RSE en Argentina. Este último concepto aún no está adecuadamente incorporado en las empresas ya que muchos empresarios todavía confunden caridad con RSE. Mientras que la primera expresión sólo puede asociarse a prácticas aisladas e individuales de solidaridad, el término RSE apunta a una

⁶ Paladino, 2002



política global de la empresa que incluya estrategias coherentes y con proyecciones a largo plazo.

La implementación de la RSE en Argentina registra hasta el momento dos etapas bien identificables:

- La etapa de instalación, que abarca la década del 90, corresponde a una redefinición del protagonismo de los sectores público, privado y el tercer sector, en cuyo escenario la RSE aparece como una línea de acción que canaliza la tradición filantrópica arraigada en el empresariado local.
- La etapa de expansión se caracteriza por el avance de la legislación vinculada a la temática, la diversidad de modalidades de implementación de la RSE y el énfasis colocado en la atención de emergencias sociales. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

Algo muy importante a tener en cuenta es que las etapas se abren y se cierran con crisis: la primera, en el 2001, es de carácter político, social y local y la segunda, en el 2008, es de tipo financiero internacional. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

La teoría institucional ha sido un marco de referencia para explicar la rápida expansión de la RSE en Argentina durante el transcurso de la década anterior. Las empresas han logrado integrar en torno a la RSE los elementos dispersos del panorama social, tales como la tradición filantrópica, las necesidades sociales insatisfechas y las consecuencias de la crisis del 2001. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

Durante el 2001 - 2002, Argentina experimentó una de las más severas crisis económica y social, perdiendo cerca del 20% del Producto Bruto Interno (PBI) e incrementando los niveles de pobreza en más de la mitad en un año, alcanzando de este modo al 60% de la población. (Banco Mundial, 2009).

La “pobreza paradójica” se hizo evidente al revelar el contraste manifiesto entre indicadores de abundancia coexistiendo con otros de marginalidad. No obstante, en el período 2004-2007 se observó una mejora en “la reducción del desempleo, el aumento de la capacidad de consumo y las expectativas futuras, beneficiando principalmente a los estratos sociales más bajos, pero esa recuperación no alcanzó para reducir de manera



significativa la brecha con los estratos más altos” (Observatorio de la Deuda Social Argentina, 2008, 85).

De esta manera, los programas de RSE fueron redireccionando su foco de atención, de la emergencia social en el 2001 hacia la inequidad social en el 2008. Los centros de interés han sido, principalmente, la educación, la capacitación laboral y el cuidado de la niñez. En este sentido, los premios sobre RSE a las empresas por parte de asociaciones sin fines de lucro pueden ser entendidos, por su carácter simbólico, como un indicador de lo que la sociedad considera valioso en materia de RSE. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

Finalmente, se puede decir que la crisis local del 2001 actuó como disparador de la RSE en Argentina, dando características espacio–temporales diferenciales, tendientes a mitigar las condiciones de emergencia social, primero en el plano de asistencia directa y luego avanzando en temas educativos. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

La crisis internacional del 2008, por su parte, hizo virar el énfasis de la aplicación de fondos de RSE hacia temas vinculados con la ética en las organizaciones, aspectos administrativos de control de la corrupción y relacionamiento entre empresas privadas y organismos públicos. (Desarrollo de la RSE en Argentina. Periodo 2000-2007; 2008)

5- Stakeholders

En el actual sistema de economía de mercado, la RSE es una consecuencia de las interrelaciones que se dan entre todos los agentes que componen el mercado: las empresas y organizaciones empresariales, los trabajadores y las trabajadoras y sus representantes, clientela, personas y empresas proveedoras, administraciones públicas, accionistas, entidades financieras, ONG y grupos de presión. La RSE es, al fin, la forma que tienen las empresas y demás organizaciones de relacionarse con los grupos de interés, que, de un modo u otro, se ven afectados por su actividad.

El término grupo de interés (*stakeholders*) se ha ido imponiendo progresivamente para designar a todas las personas, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa; están dentro y fuera de la empresa, y pueden afectar o ser afectadas por las actividades de la empresa, positiva o negativamente. Las empresas



con su actividad, generan impacto, directo o indirecto que afecta a sus grupos de interés, a los cuales es necesario identificar y analizar, minimizando el impacto negativo y optimizando el impacto positivo.

Así, aunque en la gestión empresarial tradicional la preocupación fundamental ha sido siempre la salvaguarda de los intereses del accionariado, hoy las empresas precisan situarse en su contexto social para obtener una posición duradera en la comunidad mediante el alcance de un equilibrio de poderes. De este modo, la RSE implica gestionar la empresa integrando los intereses de todos los grupos con los que se relaciona.

Cada sector tiene sus grupos de interés, incluso dentro de un sector pueden variar en función de la empresa. Aquellas empresas que quieren integrar en su gestión la responsabilidad social empresarial, deben identificar sus grupos de interés, definir sobre cuales dirigirán sus esfuerzos y considerarlos a la hora de establecer la estrategia global de la empresa.

A continuación identificamos de manera genérica, cuales son los principales grupos y sus intereses básicos en la empresa:

Grupos de interés	Intereses en la empresa
Accionistas	<ul style="list-style-type: none">• Información y transparencia• Maximización del valor de la acción y el dividendo
Entidades financieras	<ul style="list-style-type: none">• Solvencia• Liquidez
Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none">• Impuestos (sobre el beneficio, IVA)• Cumplimiento con la legislación
Clientela	<ul style="list-style-type: none">• Calidad



Grupos de interés	Intereses en la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de garantías • Información y transparencia • Atención y servicio pos-venta
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales justas • Salario adecuado al esfuerzo • Promoción y crecimiento profesional • Libertad de asociación y derechos de negociación • Información y transparencia • Igualdad de trato • Horarios • Seguridad y salud laboral
Entidades proveedoras/distribuidoras	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones justas en los contratos • Colaboración
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalización del consumos de recursos • Reducción de residuos, emisiones y vertidos • Utilización de energías limpias
Comunidades locales	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de empleo • Integración y desarrollo regional



Grupos de interés	Intereses en la empresa
Empresas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia leal • Políticas de sector o gremio

6- ¿Cómo se logra la RSE?

La discusión se centra en lo que significa en la teoría y en la práctica que una compañía sea socialmente responsable y ha dado lugar a varias guías para alcanzar la RSE, códigos de conducta, indicadores y procesos de planificación.

En general, el discurso del sector considera cuatro puntos importantes que la empresa debe incluir en sus esfuerzos de lograr la responsabilidad social:

a) Consulta con Públicos Interesados y el Manejo de Impactos

El compromiso de consulta y comunicación con los públicos interesados de la empresa se reconocen como el insumo fundamental para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial. La RSE arranca de reconocer que las operaciones de la empresa generan impactos sobre la gente y sobre el ambiente en toda su cadena de valor, que solamente se pueden entender y manejar adecuadamente mediante la consulta con esos públicos interesados.

b) Visión, Misión y Valores

La misión, la visión y los valores de una empresa deben establecer el marco de referencia dentro del cual una compañía incorpora la responsabilidad social en sus políticas y procedimientos operativos. Precisar la visión y el conjunto de valores fundamentales de la empresa es un paso clave en el proceso de definir la estrategia de responsabilidad social. Si bien la junta directiva y el personal de más alto rango de la empresa pueden establecer estas definiciones, es vital que otros públicos interesados o actores de interés, como los empleados y los accionistas, sean parte del proceso para garantizar que éste refleje sus intereses específicos y en consecuencia para que se sientan parte de esa responsabilidad.



c) Políticas, Procedimientos e Indicadores

Con un marco claro de visión, misión y valores, la empresa puede desarrollar políticas específicas para cada área, así como establecer procedimientos adecuados y escoger indicadores para medir los logros en esas áreas específicas. Mientras hoy existe más o menos acuerdo sobre los indicadores más adecuados para evaluar el desempeño económico y ambiental de una empresa, no sucede el mismo con los indicadores para medir el comportamiento social. De allí la importancia de establecer lazos con los públicos interesados: sólo cuando una empresa logre determinar la verdadera dimensión del impacto de sus operaciones, se podrán identificar indicadores para evaluar su desempeño frente a ese impacto.

d) Gobernabilidad Corporativa, Responsabilidad para Rendir Cuentas y Verificación

Una crítica recurrente que se hace a la responsabilidad social empresarial es que muchas compañías realizan grandes planes y al final no cambian ni sus operaciones ni su comportamiento. Las empresas deben determinar la manera de establecer mecanismos externos e internos para verificar el compromiso y el cumplimiento con sus propios estándares. A medida que se desarrolle el camino hacia la RSE, a las empresas se les exigirá que demuestren resultados tangibles y verificables por fuentes independientes.

7- Principios de la RSE

- **VOLUNTARIEDAD:** La adopción de políticas de RSE por parte de las empresas es voluntaria, más allá de sus obligaciones legales. La organización adquiere el compromiso de integrar criterios laborales, sociales, económicos y ambientales en su gestión, involucrando los grupos de interés afectados por las actuaciones de la empresa.
- **CREACIÓN DE VALOR:** La RSE debe contribuir a generar valor para todos los grupos de interés, lo que repercutirá en la mejora de la empresa a medio y largo plazo. La RSE tiene que gestionarse teniendo en cuenta la viabilidad económica de la empresa a corto y largo plazo y con el rigor de una inversión económica.
- **TRANSVERSALIDAD E INTEGRACIÓN:** Las políticas de RSE deben involucrar a todos los niveles de la empresa, en todos los sectores donde ésta desarrolla sus actividades y sobre todos los procesos productivos, integrando en la aplicación de



las políticas de RSE a todos los grupos de interés que se vean afectados por las actividades de la empresa. La RSE busca la mejora continua y la eficiencia del proyecto empresarial.

- **ADAPTABILIDAD:** Las políticas de RSE deben estar adaptadas al contexto y realidad de la sociedad en la que opera la empresa, es decir, un modelo de RSE que considere las particularidades del entorno en el que se desenvuelve así como las particularidades de la naturaleza del negocio, el ámbito geográfico de operación o el tamaño empresarial.
- **TRANSPARENCIA:** La asunción de responsabilidad social por parte de las empresas presupone no sólo la voluntad de su implantación, sino también la de dar cuenta de esta con la adecuada transparencia, dando a conocer a los diferentes grupos de interés, internos y externos, la labor que realizan en los diferentes ámbitos de actividad empresarial, con el objetivo de dar credibilidad y rigor a la RSE.
- **ÁMBITO INTERNO Y EXTERNO:** La RSE trata, en definitiva, de conseguir empresas económicamente rentables, respetuosas con el entorno y socialmente responsables, tanto en su ámbito interno como en el externo, teniendo en cuenta a los distintos grupos de interés (personal, clientela, accionistas, entidades proveedoras, ambiente, derechos humanos, etc.).
- **IMPLICACIÓN DEL PERSONAL:** Promoviendo el aprendizaje y la formación, mejorando la organización del trabajo, garantizando la igualdad de oportunidades y la inclusión social, todo con el objetivo de mejorar la competitividad, la creación de empleo y las condiciones de trabajo y contribuir a un desarrollo sostenible.

8- Dimensiones de la RSE

En el seno de la RSE se distinguen dos vertientes o dimensiones, una interna y otra externa. Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables afectan fundamentalmente al personal y al ambiente, en lo referente a cuestiones como la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del cambio y la gestión de los recursos naturales empleados en la producción. La dimensión externa recoge las relaciones de la empresa con las comunidades, entidades asociadas comercialmente, proveedoras e inversoras, clientela, ONGs, así como la consideración del respeto por los derechos humanos y de las preocupaciones ambientales globales.



a) **Dimensión interna**

Afecta, en primer lugar, al personal y, en segundo lugar, se preocupa por los cambios tecnológicos y organizativos y por la utilización de los recursos naturales en la producción. Así, la RSE interna se centra en la gestión de los siguientes ámbitos:

I. Gestión de recursos humanos

En el que se contemplan actuaciones relacionadas con:

- La inversión en programas de formación permanente del personal.
- La búsqueda de una mayor diversidad de los recursos humanos.
- La consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio.
- La garantía de igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- La aplicación de prácticas responsables de contratación no discriminatorias para facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores y trabajadoras de mayor edad, mujeres, personas desempleadas de larga duración y personas desfavorecidas.

II. Salud y seguridad en el trabajo

En el que se implica:

- Comprobar de manera sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en esta materia.
- Identificar los riesgos potenciales y tomar acciones preventivas.
- Involucrar a la plantilla de personal, que tiene un mayor conocimiento de los problemas y las posibles soluciones.
- Asegurarse que todos y todas en su puesto de trabajo conocen los procedimientos en la materia.

III. Adaptación al cambio

Especialmente en situaciones de reestructuración empresarial, se hace necesario:

- Preservar la moral y motivación de los trabajadores y de las trabajadoras.



- Equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todas las personas afectadas por los cambios.
- Fomentar la información y las consultas a las partes afectadas.
- Ofertar cursos de reciclaje profesional al personal en caso necesario.

IV. Ecología interna

Ámbito en el que podemos destacar la necesidad de:

- Conocer y cumplir la normativa ambiental aplicable.
- Gestionar el consumo de agua, electricidad, gas, materiales...
- Reducir las emisiones y residuos, gestionando las fuentes y seleccionando los recursos.
- Apostar por el reciclado de los residuos y de los productos fabricados.
- Implicar a toda la organización en el respeto al entorno.
- Impulsar la eco-eficiencia y el eco-diseño de los procesos productivos y los productos y servicios.
- Implantar sistemas de gestión ambiental (como ISO 1400 y EMAS).

b) Dimensión externa

La RSE externa contempla las relaciones con las comunidades y diversos agentes con los que la empresa mantiene relaciones de interlocución como entidades asociadas comercialmente, consumidores y consumidoras, autoridades locales y ONG's, entre otros:

I. Comunidades locales

Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en las que inciden proporcionando puestos de trabajo, salarios, prestaciones sociales e ingresos fiscales. Actuaciones concretas en este ámbito son:

- Dar preferencia a las entidades proveedoras locales.
- Creación de empleo en el ámbito local de influencia.
- Donaciones o patrocinios a ONG's, iniciativas sociales, deportivas, culturales, ambientales, de cooperación al desarrollo...
- Voluntariado corporativo.



- Campañas de captación de fondos a favor de causas sociales o ambientales de la comunidad local o global.

II. Entidades asociadas a nivel comercial, proveedoras y clientela

La RSE de la empresa se proyecta hacia sus socias y socios económicos y hacia la cadena de suministro, lo que hace necesario:

- Conocer el grado de satisfacción y fidelidad de nuestra clientela, entidades proveedoras y entidades asociadas a nivel comercial, fomentando una comunicación fluida con las mismas.
- Implantar principios éticos en la política de compras a entidades proveedoras y en materia de comercialización y publicidad, así como en los derechos de los consumidores y de las consumidoras.
- Firmar acuerdos de colaboración con entidades proveedoras y clientela para promover la mejora conjunta de su RSE.
- Garantizar la seguridad, trazabilidad y calidad de las materias primas y del producto o servicio final.
- Creación de asociaciones que fomenten la RSE, especialmente en las Pymes.
- Desarrollo sostenible

La empresa debe contribuir a la consecución de mejoras sociales y ambientales a nivel mundial:

- Informando sobre los aspectos ambientales y sociales contemplados en el producto y/o servicio a producir o prestar.
- Extendiendo y compartiendo las buenas prácticas ambientales y sociales a lo largo de toda la cadena de valor, implicando a entidades proveedoras y clientes y clientas.
- Adoptando códigos de conducta en materia de derechos humanos, condiciones laborales y gestión ambiental a imponer a las entidades comercialmente asociadas a ella.
- Implicándose en programas de cooperación internacional.



9- Ventajas de la RSE

Las estrategias basadas en la RSE e integradas de manera coherente en la gestión empresarial pueden contribuir de modo positivo a diversos ámbitos de su funcionamiento y desempeño. Podemos distinguir entre las ventajas de carácter interno, derivadas de la dimensión interna de RSE, y las ventajas de carácter externo, asociadas a la dimensión externa de la RSE:

a) Ventajas internas:

- Fidelidad del personal a la empresa.
- Mejora de la motivación y de la productividad en el trabajo.
- Aumento de la calificación y capacidades de los empleados y de las empleadas.
- Mayor implicación del personal en la gestión empresarial.
- Diferenciación frente a la competencia e incremento de los ingresos.
- Fidelización de la clientela.
- Mejora de la calidad de productos y servicios.
- Mayor potencial de innovación.
- Incremento de la eficiencia de los procesos productivos y ahorro de costes.
- Mayor capacidad de adaptación frente a los cambios y gestión de crisis.
- Mejora de la competitividad.

b) Ventajas externas:

- Mejora de la imagen y reputación.
- Mayores puntuaciones en contratos con las administraciones públicas.
- Obtención de subvenciones o ayudas y reconocimientos oficiales.
- Mayor facilidad para cumplir con la normativa vigente.
- Refuerzo de las relaciones con las comunidades locales.
- Fortalecimiento del tejido económico y social local.
- Nuevas oportunidades de negocio.
- Reducción del riesgo empresarial.
- Obtención de financiamiento en mejores condiciones.



- Mejora de las relaciones y condiciones contractuales con entidades proveedoras y distribuidoras.
- Contribución positiva a un desarrollo sostenible.

10- ¿Cómo implantar la RSE?

a) Papel del personal de la empresa

El personal de la empresa se relaciona con la empresa de varias maneras, siendo uno de los grupos de interés más importantes y que merece una especial atención en la gestión de la RSE. Con frecuencia el personal de la empresa no sólo se relacionan con la empresa debido a su contrato laboral, sino que actúan también como personas consumidoras o usuarias de sus productos o servicios, pertenecen a la comunidad local en la que la empresa desarrolla su actividad e incluso pueden tener algún tipo de participación en el capital de la misma. Así, los trabajadores y trabajadoras y sus representantes sindicales pueden desarrollar diversos roles o papeles en relación con la RSE de su empresa:

- Como personal implicado en procesos productivos que consumen y generan residuos y contaminación y tienen impactos sociales, deben tener acceso a la información sobre el comportamiento de la empresa; y se les debe facilitar la formación adecuada para que la realización de su trabajo sea socialmente responsable. Como sindicalistas promoverán la creación de espacios de diálogo y cooperación en los centros de trabajo, y participarán en auditorías y estudios de impacto ambiental y social, así como en el análisis de las necesidades de formación de los trabajadores y las trabajadoras.
- Como personas consumidoras, su comportamiento en la elección de los productos envía señales al mercado para que se comporte también de una manera socialmente responsable.
- Como ciudadanía, deben participar en las actividades ambientales y sociales promovidas en el ámbito local de su comunidad.



De este modo, el personal de la empresa tiene si cabe una responsabilidad superior a la de otros grupos de interés para exigir de la empresa un comportamiento socialmente responsable. Por otra parte, el éxito de un sistema de gestión de la RSE depende en gran medida de su implicación. El personal y sus representantes sindicales deben actuar por ello como motores de la RSE en la empresa. Una forma cada vez más común de hacerlo es mediante la negociación colectiva y la firma de pactos y acuerdos entre la empresa y su personal en materia de RSE, a través de los cuales se define e instrumenta la participación del personal en el diseño e implantación del sistema de gestión de la RSE y, de manera particular, la delimitación de los planes y acciones de RSE en materia socio-laboral.

Los objetivos fundamentales de los dichos acuerdos y pactos deberían:

- I. Promover la ratificación de los convenios de la Organización Internacional del Trabajo y promulgar la legislación nacional pertinente;
- II. Establecer mecanismos bipartitos (empresa-trabajadores/as) y tripartitos (gobierno-empresa-trabajadores/as) en materia de seguridad, salud y desarrollo sostenible;
- III. Incrementar el número de convenios colectivos destinados a lograr un desarrollo sostenible;
- IV. Reducir los accidentes, las lesiones y las enfermedades laborales, computados según métodos estadísticos reconocidos;
- V. Fomentar la calidad en el empleo así como la defensa de colectivos vulnerables o especiales y promover la igualdad de género;
- VI. Colaborar en los procesos de cambio y reestructuración empresarial velando no sólo por los intereses de los trabajadores y las trabajadoras sino también por la continuidad de la empresa.
- VII. Incrementar las medidas relativas a la educación, la capacitación y la readaptación profesional del personal de la empresa, especialmente en las esferas de la salud, la seguridad en el trabajo y del medio ambiente;

Los trabajadores y trabajadoras y sus representantes sindicales deben mantener un diálogo constante con la dirección y el personal gestor de la empresa, participar de manera activa en el diseño e implantación del sistema de gestión de la RSE y recibir información clara, oportuna y veraz sobre sus resultados.



b) Papel del empresariado

Antes de implantar la RSE en la empresa, el empresariado debe reconocer que existe una dimensión social inherente a todas sus responsabilidades, al igual que existe una dimensión económica en el ejercicio de todas sus responsabilidades. Las responsabilidades sociales de la empresa deben sustentarse en cuatro pilares: la empresa debe ser rentable (responsabilidad económica o cumplimiento con sus deberes económicos), debe obedecer la ley (responsabilidad legal o cumplimiento con sus deberes legales), debe mantener un comportamiento ético (responsabilidad ética o cumplimiento con sus deberes éticos) y debe devolver a la sociedad parte de lo que esta le entrega (responsabilidad filantrópica o ser una buena empresa ciudadana).

Así, el empresariado debe encontrar un equilibrio entre las decisiones económicas y los factores sociales y ambientales. En esto consiste la gestión de la RSE.

11- La gestión de la RSE

La gestión de la RSE requiere en primer lugar la identificación de aquellos aspectos clave en los que el empresariado se debe centrar para evitar o solucionar los potenciales conflictos con los diversos grupos de interés y para lograr de manera simultánea la consecución de objetivos económicos, ambientales y sociales.

Esto le permitirá proponer y escoger acciones estratégicas concretas para iniciar la integración de la RSE en la gestión empresarial, fijando en la medida de lo posible objetivos cuantificables y medibles. Para así poder controlar el progreso en el cumplimiento de estos objetivos, será preciso establecer un sistema de indicadores, pudiendo para ello seguir el modelo propuesto por la Global Reporting Initiative, que establece unas pautas generales para medir y comunicar la RSE.

A partir de la definición de los indicadores y acciones estratégicas de la RSE, estos se deben alinear con los distintos sistemas de dirección en el conjunto de la empresa. Para eso puede ser interesante la creación de un comité de RSE en la empresa, así como el logro de la implicación de todas las personas que integran la empresa en la consecución de los objetivos de la RSE fijados. Resultará también conveniente adecuar los sistemas de contabilidad y control de gestión para recoger información sobre el cumplimiento de



estos objetivos y los costes y beneficios incurridos y para elaborar informes que permitan comunicar a todos los grupos de interés cuál es la estrategia de la RSE de la empresa. Un efectivo plan de comunicación y formación es especialmente necesario para el logro del compromiso de todo el personal de la empresa con los objetivos de la RSE.

Sistemas de gestión de la RSE

El empresariado corre, no obstante, el riesgo de afrontar la RSE en su empresa como un conjunto de actuaciones inconexas e independientes de la estrategia global de la misma. Esto puede limitar la eficiencia y efectividad de la RSE. Por eso es por lo que se recomienda el diseño e implantación de un sistema de gestión de la RSE que permita integrar todas las actuaciones en materia de RSE en un marco común y coherente de acción acorde con los objetivos generales de la empresa.

El **diseño** de un sistema de gestión de la RSE podría incluir:

- a) **Definición de la política y principios de la RSE:** La política de RSE recogerá el compromiso de la empresa con sus diversos grupos de interés y con el logro conjunto de objetivos económicos, ambientales y sociales, yendo más allá de lo exigido por la normativa legal.
- b) **Elaboración de un código interno de conducta:** En el que se impongan determinados criterios y actuaciones acordes con la política de RSE.
- c) **Elaboración de un manual de gestión de la RSE:**

Que podría recoger:

- I. La identificación de las personas responsables de la puesta en práctica de la política de RSE y la aplicación del código interno de conducta.
- II. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés así como los compromisos adquiridos por la organización para su satisfacción.
- III. El planteamiento de un plan de formación y sensibilización.
- IV. El planteamiento de un plan de comunicación interna y externa.
- V. Los procedimientos e instrucciones establecidos para el sistema de gestión de la RSE.



- d) **Diseño de planes de actuación en materia de RSE:** En este proceso es preciso llevar a cabo los siguientes pasos:
- I. **Identificación de necesidades, requisitos y análisis de aspectos críticos:** Identificar los aspectos y problemas que deben ser controlados y/o mejorados para conseguir la satisfacción de los grupos de interés.
 - II. **Selección y priorización de aspectos a trabajar:** Según su urgencia e importancia.
 - III. **Establecimiento de objetivos:** Basados en los aspectos y problemas analizados, en la política de RSE y en la revisión del sistema. Deben identificarse también los indicadores que permitan realizar el seguimiento y gestión de la evolución de esos objetivos.
 - IV. **Identificación y dotación de recursos:** Humanos, materiales y financieros.
 - V. **Identificación de la estructura organizativa, funciones, responsabilidades y autoridad:** El empresariado o la alta dirección es la máxima responsable de la definición e implantación eficaz del sistema de gestión de la RSE. Debería nombrarse a una persona responsable del sistema de gestión, con autoridad e independencia suficiente para asegurar la implantación eficaz del sistema de gestión. Por otra parte, puede constituirse un **Comité de gestión de la RSE**, formado por representantes de las diferentes áreas de gestión, incluida la alta dirección, para facilitar la fijación de los objetivos del sistema y el control de su cumplimiento.
 - VI. **Planificación de las relaciones con los grupos de interés:** La empresa debe concretar los procesos para identificar, relacionarse, acordar, planificar, implantar, verificar y auditar, analizar e informar acerca de todos los aspectos de RSE en su sistema de cara a sus grupos de interés.
- e) La **implantación** del sistema, por su parte, requerirá atender a diversos ámbitos:
- I. **Control operativo:** Establecer los mecanismos precisos de control para implantar los planes y mantener bajo control las actividades con el fin de conseguir los objetivos establecidos.
 - II. **Recursos humanos:** La organización debe facilitar los recursos humanos necesarios para la implantación, mantenimiento, verificación y medición, revisión y



mejora del sistema de gestión con las calificaciones, capacitación y formación necesarias.

- III. **Otros recursos:** Facilitar y mantener los recursos materiales y financieros necesarios, para hacer efectivo el sistema de gestión.
- IV. **Divulgación y formación:** Asegurar que los requerimientos del sistema de gestión sean conocidos, entendidos y aplicados por todo el personal y los proveedores mediante la divulgación y formación suficiente.
- V. **Documentación y su control:** Definir y gestionar la documentación necesaria para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la RSE.
- VI. **Comunicación:** Establecer los flujos y procesos de comunicación, información y consulta con los grupos de interés. La empresa establecerá los procedimientos para comunicar regularmente a todos los grupos de interés la información relativa al funcionamiento del sistema de gestión de la RSE. Uno de ellos puede ser la elaboración de la Memoria de RSE de la empresa, de acuerdo con el modelo propuesto por la *Global Reporting Initiative*.
- VII. **Medición y seguimiento:** Establecer los métodos por los cuales la organización comprueba la evolución de los impactos positivos o negativos sobre los aspectos de la RSE identificados. La organización debe determinar las verificaciones, mediciones y auditorías a realizar sobre los aspectos identificados, así como su sistemática, alcance, herramientas y recursos para realizarlas. Deberá establecer y aplicar procedimientos para la gestión de las no conformidades con el objeto de corregirlas y remediar sus consecuencias.
- VIII. **Mejora continua:** La empresa debe orientar su sistema de gestión de la RSE hacia la mejora continua mediante la implantación eficaz de acciones positivas dirigidas a aumentar su eficacia y eficiencia.
- IX. **Revisión del sistema:** La revisión del sistema debe realizarse de forma periódica, utilizando las informaciones más representativas de los indicadores, cumplimiento de objetivos, no conformidades, acciones de mejora, acciones correctivas y acciones preventivas, resultados de las auditorías y otros de importancia para el sistema. Esta información es básica para la elaboración de documentos de información a los grupos de interés tales como la Memoria de la RSE de la organización.



12- Actuaciones de RSE con cada grupo de interés

a) Papel del empresariado

Tanto en el diseño como en la propia implantación del sistema de gestión de la RSE pueden tenerse en cuenta los siguientes compromisos a adquirir con cada grupo de interés:

- **Comportamiento ante las personas accionistas:**
 - I. Eficacia y eficiencia en la gestión: De modo que se genere el máximo beneficio económico, social y ambiental de forma sostenible.
 - II. Representación y gobierno: Respetar los derechos de las personas accionistas en cuanto a información, representación, derecho de voto y participación en los órganos de gobierno de la empresa.
 - III. Comunicación - Información: Informar de manera veraz y a tiempo sobre las decisiones de la organización y los resultados económicos, sociales y ambientales.

- **Comportamiento ante el personal de la empresa:**
 - I. Crear talento colectivo: realizando una política innovadora que convierta a las personas que conforman la empresa en su principal activo y en una de las más importantes ventajas competitivas
 - II. Mejora de las condiciones de trabajo: aunque el respeto por la legislación relativa a los temas de contratación, seguridad y salud en el puesto de trabajo pueda ser suficiente para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores y de las trabajadoras, un compromiso visible con la mejora de las condiciones de trabajo, con su desarrollo profesional y con su bienestar personal demostrará que realmente los valora como personas y que considera su contribución al negocio.
 - III. Involucrar a los trabajadores y a las trabajadoras en la empresa: esto le permite a la empresa obtener algo más de su personal en forma de ideas, compromiso y lealtad, lo que aumentará la eficiencia del empresariado. Las empresas son básicamente organizaciones humanas que dependen de una red y de relaciones internas y externas vitales para la prosperidad de toda la sociedad. De cómo se gestionen estas relaciones laborales dependerá el éxito de la empresa.
 - IV. Formación: Fomentar y facilitar la formación profesional continua.



V. Comunicación - Información: Proporcionar a todo el personal de la empresa y a quien les representa la información oportuna, completa, clara y comprensible que necesiten sobre la empresa, el puesto de trabajo y la relación laboral, así como sobre sus derechos y deberes y sobre el sistema de gestión de RSE y sus resultados.

- **Comportamiento ante la clientela y personas usuarias:**

- I. Promociones y publicidad: En la comercialización de los productos o servicios no se utilizarán promociones o publicidad engañosas o que inciten a conductas ilegales, no éticas o peligrosas.
- II. Proceso de contratación: Se basará en la manifestación explícita de la voluntad expresa y no manipulable de las partes sin recurrir a prácticas engañosas y se proporcionará presupuesto de los servicios o productos que así lo requieran, así como justificante o factura de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- III. Confidencialidad: Mantener la debida confidencialidad en las relaciones con la clientela y el respeto a la privacidad de sus datos.
- IV. Honestidad: Adoptar las medidas adecuadas para garantizar que las relaciones con la clientela y las personas usuarias excluyen pagos, regalos u otras prácticas que puedan restar libertad a ambas partes para actuar siempre con honestidad y de acuerdo con los legítimos intereses de sus respectivas empresas.
- V. Atención a la clientela: Establecer procedimientos definidos para el tratamiento de las sugerencias, quejas y reclamaciones de la clientela.
- VI. Comunicación - Información: - Proporcionar información clara, comprensible, veraz, completa y detallada para la clientela, personas usuarias y consumidoras sobre las características de los bienes y servicios (origen, materiales de su composición, etc.); los precios, plazos, garantías, seguros e impuestos; los riesgos para la salud, seguridad y medioambiente; las instrucciones sobre el uso adecuado de los bienes y servicios ofrecidos; y sus derechos y deberes.

- **Comportamiento ante personas y entidades proveedoras:**

- I. Responsabilidad: Fomentar y, en la medida de lo posible, asegurar el establecimiento de un sistema de gestión de la RSE por las personas y entidades proveedoras.



- II. Confidencialidad: Mantener la debida confidencialidad en todas las relaciones con las personas y entidades proveedoras.
- III. Honestidad: Adoptar las medidas adecuadas para garantizar que las relaciones con las personas y entidades proveedoras excluyan pagos, regalos u otras prácticas que puedan restar libertad a ambas partes para actuar siempre con honestidad y de acuerdo con los legítimos intereses de sus respectivas empresas.
- IV. Comunicación - Información: Informar sobre toda cuestión que les sea relevante por su contrato o relación.

- **Comportamiento ante la Administración:**

- I. Colaboración y transparencia: Mantener con los diversos órganos de las Administraciones Públicas una relación de transparencia y colaboración.
- II. No injerencia: Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas.
- III. Rechazo de beneficios ilegítimos: La empresa, el personal directivo y trabajador se abstendrán de buscar o aceptar un trato ilegítimo de favor por parte de las Administraciones en el marco legal o en las condiciones financieras, fiscales, comerciales, etc.
- IV. Honestidad y lucha contra la corrupción: Las relaciones de la empresa con las autoridades políticas y el funcionariado público serán estrictamente profesionales. Se establecerán procedimientos para impedir que el personal directivo y trabajador lleven a cabo, directa o indirectamente, pagos, regalos u otras atenciones que supongan un soborno o permitan una extorsión con funcionariado, gobernantes, personal legislador, personal político, partidos, candidatos y candidatas, etc.
- V. Comunicación - Información: Facilitar el acceso a los datos e información sobre el cumplimiento de los deberes legales (administrativas, contables, fiscales, etc.).

- **Comportamiento ante la Comunidad/Sociedad/Medio ambiente:**

- I. Adecuación al entorno: Reconocer las leyes, regulaciones y prácticas administrativas locales y las políticas sociales, económicas, ambientales y culturales.
- II. Diálogo: Mantener acciones concretas dirigidas a la información, el diálogo, y la consulta con organizaciones representativas de las comunidades interesadas. La empresa se comprometerá a dialogar y llegar a un acuerdo, en caso de conflicto



con esas organizaciones, manteniendo relaciones de igualdad y respeto entre las partes y dando el mismo protagonismo a sectores socialmente más desfavorecidos.

- III. Colaboración: Contribuir al progreso social mediante las actividades que le sean propias y fomentar, con actividades adicionales, en la medida de sus posibilidades, el desarrollo de la comunidad donde ejerce su actividad.
- IV. Respeto a la sociedad: Respetar el derecho de participación de todas las personas en el desarrollo económico, medioambiental, político, social, laboral y cultural, de forma tal que todos los derechos humanos y libertades fundamentales puedan ser realizados, y que pueda lograrse el desarrollo sostenible.
- V. Comunidades locales: Respetar los derechos de las comunidades locales afectadas por sus actividades a poseer, desarrollar, controlar, proteger y usar libremente sus tierras u otros recursos naturales, culturales, tradiciones, costumbres o de propiedad intelectual. La empresa debe evitar poner en peligro la salud y el medio ambiente local.
- VI. Protección del medio ambiente: Adoptar patrones de producción y consumo que salvaguarden las capacidades regenerativas de la Terra primando el principio de prevención y precaución. Asumir en todo caso las reparaciones de los daños ambientales provocados. Respetar los procesos vitales de los ecosistemas y su viabilidad, con el fin de asegurar las condiciones de habitabilidad sostenible de la Terra para las generaciones actuales y futuras, tanto humanas como no humanas. Respetar a los animales, evitando su maltrato y sufrimiento, así como la experimentación con ellos en condiciones que puedan suponer algún tipo de agresión o penalidad.
- VII. Comunicación - Información: Mantener informada a la comunidad de forma clara y oportuna de los compromisos y resultados del sistema de gestión de la RSE.

13- Críticas hacia la RSE

Las objeciones que se le encargan a las acciones de RSE se inclinan a factores tales como la violación de los derechos humanos, más específicamente, del trabajador; confusión o asimilación de conceptos tales como la ética y la moral u otros que trascienden al plano ideológico de los movimientos capitalistas neoliberales que afectan a todo el plano empresarial.



De esta forma podemos tomar las citas de César Medina Salgado, quien expone en “Desempleo y las falacias de la responsabilidad social empresarial (rse)” 5 falacias propias a RSE.

Al calificar a la rse como una falacia, se presume la presencia de un potencial andamiaje discursivo cuyo énfasis conduce a pensar en ella como un fraude, engaño o mentira. Porque, fundamentalmente, se hace un conjunto de afirmaciones hipotéticas, carentes de sustento alguno al llevarse al terreno de los hechos. Es decir, la rse se convierte en un concepto incongruente entre ideas y acciones en el interior y exterior de las organizaciones.⁷

La primera falacia: Ambigüedad

A fin de aclarar en alguna medida la ambigüedad encerrada en la rse, es conveniente definir la palabra responsabilidad. Ser responsable implica una deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, como consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal, un cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado, una capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Si se recupera el sentido de la definición anterior, las organizaciones empresariales y sus dirigentes parecen haber adquirido conciencia de sus actos y sintieron “culpa”. Como consecuencia, se percatan de su obligación moral de reconocer y aceptar las consecuencias de su “libre albedrío”. Esta cara de sus actividades, cumple con la variante no lógica (moral, instintiva). Aunque esta última en muchas ocasiones no se logre.

La parte complementaria, la lógica, se manifiesta en la utilización de un conjunto de instrumentos técnicos creados dentro de las organizaciones.

La finalidad de éstos es provocar impactos emocionales en sus integrantes y en los públicos relacionados con ellas (clientes, proveedores, competencia, entidades

⁷ “Desempleo y las falacias de las responsabilidad social empresaria” Delgado, Cesar Medina



gubernamentales, entre otros). De esta manera, se busca inducir patrones de comportamiento en las personas a fin de ganar adeptos y disminuir las voces detractoras o de alerta sobre conductas no éticas o inmorales por parte de las empresas.

Aquí tomaremos lo escrito por el autor, para incorporar un elemento tan unido a rse como lo es la moral y la ética.

Promover que la ética es rentable, significa que la utilización de la moral es en todo caso una utilización interesada, algo que no es propio de la misma, porque lo propio de la moral es el desinterés. De esta manera lo que se produce es una grave confusión de planos o de órdenes, se malinterpretan el orden técnico-empresarial o económico con el orden moral, cuando ambos responden a reglas o principios distintos. Lo citado nos da pie a la segunda falacia.

La segunda falacia: Encubrimiento

Como consecuencia de la ambigüedad, la responsabilidad social empresarial muestra su lado objetivo al alejar el análisis de su parte subjetiva. El fenómeno objetivo se presenta ante los individuos como una forma de fenómeno subjetivo y, por consiguiente, es este último, y no el primero, la causa de las acciones humanas. Para que el fenómeno objetivo actúe sobre ellas (las acciones), necesita transformarse primero en fenómeno subjetivo (discurso, ideas). Para lograr esta cubierta ideológica, las organizaciones_y sus dirigentes personifican determinados objetos y fenómenos materiales. Esta personificación es lanzada al mundo a través de sus aparatos discursivos con la finalidad de incorporarlos al lenguaje coloquial. Pero estos mensajes deben conservar (como tarea fundamental) la carga sentimental original con la cual se personificaron los hechos y las cosas. La consecuencia total de este ejercicio consiste en presentar_los hechos y las cosas como resultado de una voluntad lógica e incluso colectiva.

De esta manera se logran consensos y se derriban las animadversiones antagónicas a los procesos de generación y acumulación de ganancias.



Por su parte, los gobiernos simplemente crean las condiciones necesarias para lograr este último objetivo bajo la bandera del bienestar social, aunque en realidad se busca desesperadamente la protección a ultranza de la propiedad privada.

Por ello los críticos en general califican como cosméticas e ingenuas todas las actividades denominadas de responsabilidad social. La RSE resulta para ellos enteramente en un componente de la estrategia de negocio, que genera valor al permitir la construcción de relaciones confiables y de mutuo beneficio con los grupos de interés

La tercera falacia: Simulación

Las compañías y sus representantes simulan una preocupación constante por los asuntos relacionados con diversos aspectos asociados a la responsabilidad social. A los empleados se les considera como lo más valioso dentro de la compañía, pero sus salarios y jornadas de trabajo no concuerdan con ese discurso. Otro caso en la misma línea marcada en los párrafos superiores ocurre en Argentina. El banco británico Barclays Inc. adquirió a finales del año pasado las acciones de Desire Petroleum, la empresa a la cual el gobierno británico encargó la exploración y explotación petrolera en el área de las Malvinas. Existe una “demostrable conexión entre el canje de la deuda externa y la explotación petrolera en Malvinas con la intervención, a dos puntas, del Barclays Bank”.

La cuarta falacia: Menospreciar la ganancia

El discurso empresarial casi siempre ha tenido la magia de menospreciar la ganancia como objetivo último de la organización, aunque en realidad sea su razón de existir. En la mayoría de los casos, se deja de lado en todo discurso, no obstante que todas las actividades presentes en ella se orientan a su cumplimiento a toda costa. Además de las posturas planteadas, una corriente en contra del concepto de RSE hace hincapié en el plano ideológico que conlleva la temática.

Se le critica la escasa eficacia de las acciones de RSC destinadas a la cooperación al desarrollo. Se relacionan con el debate iniciado en la década de los ochenta sobre el



fracaso del desarrollo, con las teorías del postdesarrollo y cuestionan hasta qué punto estas acciones producen beneficios perennes a las comunidades.

Por otro lado, se culpa a las acciones de RSC y se denuncia que algunas de sus propuestas esconden un ideario neoliberal que promueve una nueva relación entre empresa y sociedad basadas en la promesa de auto-regulación, la voluntariedad de sus obligaciones y la reducción del Estado como institución reguladora y donadora de bienes, servicios y libertades, donde en el mejor de los casos, se convierte en un *stakeholder* más.



CAPÍTULO 3

Leyes de RSE



CAPITULO 3

Leyes de RSE

1- Ley provincial de RSE

En Argentina y otros países del mundo, la RSE comenzó como una forma de relacionarse con la comunidad en la que está inserta. Cada empresa decide con qué funciones se vincula por medio de ella con sus proveedores, empleados y público, entre otros. A nivel internacional, la situación no es muy diferente a la de nuestro país, ya que sólo en algunas regiones se está trabajando en una ley de esta índole.

“Mendoza es una provincia pionera en términos de responsabilidad social. Creo que cada vez son menos las empresas que consideran y tienen en cuenta sólo la variable económica”, dijo María Paz Gómez Centurión, especialista en Responsabilidad Social Empresaria Mendoza y titular de Mirada Sostenible. (diario el sol)

A principios del 2014 se aprobó la ley N° 8.488 en Mendoza, siendo la primera ley de responsabilidad social empresaria en nuestro país. El objetivo es fomentar conductas socialmente responsables de las empresas y organizaciones en general, en el diseño y materialización de sus políticas, con el fin de que se cumpla una objetiva valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera.

La ley 8.488 estipula la obligatoriedad de emitir en forma anual un balance social y ambiental que informe los resultados cuantitativos y cualitativos de las políticas socio-ambientales llevadas a cabo por la organización, y el cual deberá ser auditado por un contador público independiente.

Los reportes de sostenibilidad de las organizaciones son una vía para que las empresas revelen las iniciativas y resultados de su gestión a los inversores, empleados, la comunidad y otras partes interesadas. A la vez, les permite medir, interpretar, comprender y responder a los impactos que sus operaciones tienen en el plano económico, social y ambiental, la influencia de las regulaciones, la gestión del riesgo y de las relaciones externas en general y, de esta forma, seguir mejorando su gestión sostenible, generando un compromiso público.



Como consecuencia de tal publicación, la empresa obtendrá un certificado de “Empresa socialmente responsable” emitido por la Autoridad de Aplicación de la ley (Ministerio de Agroindustria y Tecnología), el cual tendrá una vigencia de un año.

Es bueno que el mundo en general y el corporativo en particular se acostumbren a estos nuevos parámetros de transparencia e integridad. Los reportes de sostenibilidad son un gran y definitorio paso en ese rumbo

2- Los beneficios de la ley en Mendoza

A las organizaciones que cumplan con las formalidades solicitadas en el balance social se les otorgará la distinción “Compromiso con la RSE” y los principales beneficios que incluye son prioridades en las contrataciones con el Estado provincial o municipal que adhiera a la ley, mejor y mayor posibilidad de acceso a líneas de crédito y financiación del Fondo para la Transformación y el Crecimiento, así como a toda entidad financiera, pública o privada, que así lo disponga mediante convenio con el Estado provincial.

También contarán con una bonificación de hasta un diez por ciento en el pago de impuestos provinciales, u otro tipo de beneficios fiscales, según lo determine la reglamentación. Y podrán además representar a la provincia con sus productos o servicios en las ferias nacionales e internacionales a las cuales concurre Mendoza.

3- Ley nacional de RSE

Hace más de una década se realizan prácticas de RSE en nuestro país y desde ese entonces surgió la necesidad de sancionar una ley que brinde un marco legal a las actividades que hacen las empresas para contribuir al desarrollo sostenible. Desde 2005 hubo una danza de proyectos de leyes nacionales y provinciales que con matices tienen el mismo objetivo: regular la actividad y provocar un efecto contagio en el mundo empresarial.

Aunque varios proyectos perdieron estado parlamentario, subsisten dos iniciativas nacionales de las senadoras María Laura Leguizamón (Buenos Aires) -pionera en RSE ya que fue autora del primero presentado en el país- y Liliana Negre de Alonso (San Luis), quien también está en tema. Ambas renovaron en más de una oportunidad sus iniciativas



y analizándolas se podría decir que comparten la misma meta, aunque el camino trazado es diferente: mientras una busca transparentar acciones que las empresas ya están realizando, la otra propone "fijar un marco jurídico mínimo" mediante un sistema de premios, castigos y beneficios fiscales.

En líneas generales, estos proyectos tienen múltiples similitudes como la adhesión voluntaria, la entrega de registros o balances sociales, la inscripción en un ente específico y la existencia de un órgano de control.

"En 10 años las cosas han cambiado y las empresas que antes se oponían, ahora ven con buenos ojos que haya regulación. ¿Por qué? Primero porque en otros lados del mundo hay bastante regulación y segundo porque permite diferenciar las empresas que están haciendo algo de las que no", resume un especialista.

Mendoza es la única provincia que logró sancionar una norma de RSE, aunque no fue sencillo. Otra que sigue el mismo camino es Neuquén, que en abril presentó un proyecto que tiene puntos de contacto de la norma cuyana y otros opuestos.

Lo cierto es que en el país existe una ley provincial aprobada, otra del mismo rango en camino y dos iniciativas nacionales que aún deben tratarse en comisión; sólo resta aunar voluntades porque las fuentes consultadas confiaron que podrían compartir sus proyectos.

4- Leyes de RSE en el mundo

Hay ciertos organismos de carácter internacional que se encargan de delimitar en lo posible el concepto teórico de la RSC, cuyas directrices sirven como orientación para las empresas que se deciden a transitar por este camino. Dentro de los más destacados se podría citar a los siguientes:

- Global Compact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas
- Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global)

Además, existen otras entidades e iniciativas nacionales con una especialización en el tema de la RSC, que están contribuyendo de forma determinante a la creación y



difusión de una cultura responsable entre las organizaciones que forman el tejido empresarial de cada país.

Como documento decisivo acerca de la RSC en Europa, destaca el llamado libro verde europeo sobre ésta.

El artículo 116 de la ley francesa sobre nueva reglamentación económica del 2001, incluso impone la obligación jurídica a las empresas, de informar acerca de sus acciones de índole social. En Brasil, la coalición presidida por el izquierdista Luis Ignacio “Lula” Da Silva, en la que participan numerosos empresarios, ha promovido la RSC y existe un proyecto de Ley de Responsabilidad Social de octubre del 2003.

Existen normas oficiales acerca de la RSC como la norma SA 8000 (Social Accountability Standard 8000) impulsada por el Council on Economic Priorities y aplicada por SAI,[8] así como la norma SGE 21 de Forética, única norma en el mundo que certifica globalmente la RSC en todos sus ámbitos, EFR1000 de la Fundación + Familia que incide especialmente en lo que se denominaría “Ámbito Social Interno” de una organización, una nueva norma sobre conciliación laboral que está teniendo un fuerte crecimiento en todo el ámbito de habla hispana. Según la ONG Accountability en un ranking de los 108 países cuyas empresas tienen un mayor grado de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, los líderes son Suecia, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Reino Unido, Noruega y Nueva Zelanda.



CAPÍTULO 4

Aplicación de RSE en empresas de Mendoza



Capítulo 4

Aplicación de RSE en empresas de Mendoza

1- Valos



Valos es el nombre de la organización y su nombre hace referencia a la palabra valor. Porque promueven la creación de valor genuino en empresas (valor económico, social y ambiental) desde una búsqueda orientada en valores, como la responsabilidad, la ética, la justicia, la confianza, la equidad y la transparencia.

a) Filosofía de Valos

- **Visión:** Contribuir desde el sector empresario para alcanzar una Mendoza sostenible.
- **Misión:** Movilizar y acompañar a la comunidad empresarial en el camino hacia el desarrollo sostenible.

b) Prácticas de Valos

Promueven prácticas de Responsabilidad Empresaria junto a empresas y empresarios que operan en Mendoza, alentando relaciones sinérgicas, en una nueva forma de hacer negocios y promoviendo el desarrollo sostenible del medio.

Entienden que para alcanzar una Mendoza sostenible se necesita de una nueva forma de hacer negocios. Esto se logra con empresarios que tengan en cuenta en la toma de decisiones del día a día las necesidades de todos los públicos con los cuales se relaciona y no sólo los intereses de sus accionistas y clientes.

Intenta lograr una Mendoza sostenible, en una sociedad integrada, con empresas practicando Responsabilidad Social Empresaria e influyendo en agentes sociales de cambio.



Valos propone emprender un camino en forma conjunta, invitando a su empresa a practicar la RSE, a ser protagonista de esta iniciativa, obteniendo beneficios al mismo tiempo. Porque las empresas que hacen negocios dentro del marco de la Responsabilidad Social Empresaria contribuyen al desarrollo económico y humano de la sociedad en la que operan, ganando con esto el respeto y el apoyo de todos.

c) ¿Qué es RSE según VALOS?

La Responsabilidad Empresaria es una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad.

La Responsabilidad Empresaria, además de ser un fenómeno creciente en Mendoza y el mundo, es una realidad que encuentra en la adhesión voluntaria de empresas su mayor fuerza.

d) Beneficios de las empresas que adoptan políticas y prácticas de RSE

Si la empresa tiene una cultura de RSE incorporada en su pensamiento y no sólo desarrolla programas sociales para publicitar una empresa pueden apreciar resultados como:

- I. Reducción de costos: Diversas iniciativas de RSE, sobre todo las enfocadas al medioambiente, logran reducir costos e improductividad: políticas de reciclaje, cuidado energético y del agua, y prácticas de concientización del personal sobre gastos innecesarios.
- II. Mejora de la imagen de marca y reputación: En el marco de la RSE, las prácticas de Marketing responsable, están vistas favorablemente por los consumidores y fortalecen la opinión del público. Una buena reputación genera lealtad y confianza, lo que se traduce en valor agregado para los consumidores y mayor competitividad.



- III. Creación de valor financiero: Las inversiones con perspectiva social producen el aumento en el precio de las acciones y generan imagen positiva que atrae nuevos capitales de inversión.
- IV. Calidad del ambiente laboral: Las políticas de recursos humanos promovidas por la RSE, logran instituir fuertemente los valores y creencias de la cultura organizacional, estimulando el desarrollo profesional y personal de cada uno de los miembros de la empresa. Los resultados se traducen en una mayor productividad, motivación, honestidad y compromiso con los objetivos organizacionales.
- V. Desarrollo de la comunidad: Para el progreso económico se necesita progreso social. Sin desarrollo social, el desarrollo económico no puede establecer raíces sólidas. Ya no son suficientes la calidad y el buen servicio, el nivel de compromiso de una empresa con la sociedad tiene cada vez mayor relevancia. Las empresas que promueven el desarrollo de la comunidad obtienen grandes beneficios económicos, tales como: incremento de las ventas, performance financiera y mayor perdurabilidad del negocio en el tiempo.

e) La relación de la ética con la RSE

Ética es la base de la Responsabilidad Social Empresaria y se expresa a través de principios y valores adoptados por la organización en todas sus áreas. Se entiende que una empresa aunque realice donaciones no puede evolucionar si además paga mal a sus empleados, corrompe el área de compras, paga coimas al gobierno fiscal, etc. Es importante que acción y discurso sean coherentes.

f) Servicios que brinda Valos a sus empresas adheridas

Herramientas Gestión Interna

- Brindar herramientas de gestión y publicaciones.
- Asistencia gratuita a los talleres de gestión.
- Relevamiento de los indicadores de gestión (semestral).



- Relevamiento de prácticas exitosas de empresas.
- Benchmarking.
- Entrega de informes personalizados.

Inversión Social Privada

- Asistencia gratuita a debates, conferencias, talleres.
- Proveer a la empresa un listado de ONG referentes.
- Estimular a las empresas a participar, crear y apoyar organizaciones de la sociedad civil.

Intercambio de experiencias entre empresas

- Organización de eventos de debate e intercambio.
- Envío de información sobre los debates y temas tratados en las jornadas.
- Organización de desayunos de discusión y talleres programados.
- Realización de reuniones reducidas con especialistas.

Acciones de empresas coordinadas

- Promocionar acciones de ciudadanía empresaria.
- Estimular acciones frecuentes entre empresas.
- Presentar proyectos sociales.

Comunicación e información

- Envío quincenal de boletín informativo electrónico.
- Inclusión del banner de la empresa asociada en nuestra página Web.
- Relevamiento de los indicadores de gestión (semestral).
- Disponibilidad, previo consentimiento explícito, del banner institucional de VALOS en la Web de la empresa.



- Divulgación de iniciativas y casos de prácticas de responsabilidad social de la empresa asociada.
- Valores bonificados en sponsoreos especiales.

Actualmente VALOS trabaja con más de 90 empresas de la provincia realizando sus planes de RSE.

A continuación, algunos de ellos:

a) EDEMSA

Desde el año 2008 EDEMSA es miembro activo de Valos, Organización No Gubernamental (ONG) que promueve el desarrollo de las prácticas empresariales responsables en el ámbito provincial y, en la actualidad, nuclea a más de 90 empresas mendocinas que apuntan al desarrollo sostenible en sus respectivas actividades.

Como miembro de Valos, la distribuidora apoya cada evento y envía a su personal a los foros, seminarios y Nodos de trabajo con el objetivo de continuar capacitándolos en temas de desarrollo sostenible, para luego aplicar estos conocimientos en la tarea diaria y contribuir con la mejora constante de la empresa en lo referido a la RSE. Se destaca que al Foro Anual 2013 “Valos más que RSE”, asistieron más de 25 empleados interesados en la sostenibilidad.

Lo notable del 2013 es que el Gerente General de EDEMSA, Neil Bleasdale asumió como Director de Comunicación de esta ONG que ya cumplió 10 años.

Programa Luz en Casa (PLEC)

EDEMSA entiende que el acceso al uso de la energía eléctrica es un derecho universal y esencial para el desarrollo humano por lo que impulsó en el 2005 el Programa “Luz para Todos”, ahora denominado "Luz en Casa" (PLEC). A través del mismo, la empresa logra que las familias de menores recursos de la provincia de Mendoza accedan al servicio eléctrico teniendo en cuenta su situación socioeconómica.

Este programa no es un subsidio, sino una gestión diferencial en cuanto al tratamiento comercial basado en un periodo de evaluación y seguimiento que se le hace a la familia; por eso se diseñan planes de pago flexible y acorde a cada situación en



particular, sin intereses y con vencimientos alternados. Una vez regulada la situación comercial, se reconecta el servicio bajo normas reglamentarias de seguridad.

Con el programa, EDEMSA procura disminuir y eliminar inconvenientes que acarrea el consumo antirreglamentario tanto para la empresa como para las familias afectadas. Además, la empresa capacita en el uso racional de la energía eléctrica y la prevención de accidentes domésticos.

Datos a saber: (actualizados a dic. 2013)

- Se encuestaron 9.077 hogares
- Se normalizaron 6.675 familias del área de concesión, un total aproximado de 33.375 personas.
- Consumo estimado promedio de los vecinos conectados en forma clandestina a nuestras redes: 2000 kWh/bim.
- Consumo estimado promedio de los vecinos conectados nuestras redes: 600-700 kWh/bim (familia 5 integrantes).
- Se disminuyeron: los reclamos por calidad de los clientes de la zona y del barrio, las denuncias por robo de energía y los accidentes en asentamientos abordados.

Acciones de Uso Racional de la Energía Eléctrica

Desde 1998, la distribuidora aporta consejos y capacitaciones sobre el Uso Racional de la Energía.

Además de folletos insertos en la factura de electricidad, EDEMSA en el último tiempo ha llevado a cabo campañas televisivas, entre otros medios masivos, y ha participado en los distintos congresos y seminarios referidos al tema, brindando información a los asistentes a través de charlas y mediante la entrega de folletos.

De forma mancomunada con otros organismos e instituciones y/o en forma particular, EDEMSA también lleva adelante acciones enmarcadas en el PRONUREE (Programa Nacional de Uso Racional de la Energía Eléctrica) y mediante talleres didácticos enseña y concientiza a niños de nivel inicial sobre la importancia del buen uso de la energía.



b) Bodega Salentein

Acción: Coro de niños Las Voces del Valle

Descripción de la acción: Se trata de un coro de niños compuesto por 60 niños de tres escuelas primarias rurales de la zona donde se encuentra emplazada la bodega. Cada martes un transporte contratado por la compañía recorre escuelas y fincas recolectando a los niños para un ensayo que se realiza en Killka, el centro de visitantes de la bodega, bajo la dirección de un director coral profesional y con el acompañamiento de un pianista profesional. Además del ensayo se brinda a los niños una merienda compuesta por leche y panificados hechos en la cocina de nuestro restaurante.

A lo largo del año se organizan presentaciones tanto en las escuelas como en Killka y en otros lugares y al menos una vez al año se viaja con los niños a la ciudad de Mendoza (100 Km. De distancia) para combinar la presentación con una experiencia urbana para los niños que viven en entornos rurales.

¿Por qué se implementó? Este proyecto no surgió como respuesta a un problema específico sino como una propuesta de la empresa tendiente a llenar un espacio vacío en la zona que es el acceso a bienes culturales de calidad. Dado el perfil de compromiso con el arte y con la comunidad que tiene Bodegas Salentein creían muy coherente aplicar recursos al desarrollo de este proyecto por el que ya han pasado más de 150 niños que luego de la experiencia han resultado enriquecidos culturalmente; además de tener la oportunidad de conocer otros lugares y a otros niños de otros coros. Hay que destacar que la actividad coral, por su naturaleza grupal fomenta importantes valores como la solidaridad y el trabajo en equipo que creemos muy importante transmitir a estas generaciones.

¿Cuánta gente se beneficia con esta acción y quiénes son?: Cada año se benefician alrededor de 60 niños de estas tres escuelas, a lo largo de los 6 años, estamos comenzamos el séptimo año y ya han pasado más de 150 niños de la región. El beneficio también entendemos que se vuelca hacia sus familias cuando tienen la oportunidad de asistir a los conciertos de los niños y apreciar manifestaciones culturales normalmente inaccesibles para ellos.



c) Sancor Seguros

Título de la acción: Promoción del Cooperativismo Escolar.

Descripción de la acción: La práctica, consiste en la promoción, desarrollo y difusión del cooperativismo escolar a través del apadrinamiento de Cooperativas Escolares en todo el país. Hoy, son más de 76 las Cooperativas Escolares constituidas y apadrinadas por nuestro grupo. En una segunda etapa, se está trabajando en formar una red sumando a otras entidades en el apadrinamiento y dándoles desde la Fundación Grupo Sancor Seguros el apoyo en capacitación y bibliografía.

¿Por qué se implementó? Se implementó debido a que estamos convencidos de que la mejor inversión que puede hacer una empresa, es en la educación, formando niños y jóvenes en valores y principios. Notábamos que era crucial, en el contexto de individualismo que se vive, poder fortalecer los valores de cooperación y ayuda en común de las personas. Qué mejor forma que enseñando estos principios desde la más tierna edad.

¿Cuánta gente se beneficia con esta acción y quiénes son? Se benefician principalmente los niños y jóvenes quienes gracias a este programa, están adquiriendo valores que los acompañarán durante el resto de sus vidas. Como consecuencia de ello, se beneficia la comunidad en general.

Resultados:

1. El 70% de las provincias argentinas poseen Cooperativas Escolares en sus escuelas apadrinadas por el Grupo Sancor Seguros.
2. En la actualidad, apadrinamos a 76 cooperativas escolares en todo el país.
3. El 100% de las escuelas de la ciudad de Sunchales, poseen Cooperativa Escolar; incluyendo las escuelas rurales y de educación especial, son 15 instituciones en total.
4. Aproximadamente 28.0000 alumnos participan directa o indirectamente en las cooperativas escolares apadrinadas por el Grupo Sancor Seguros.
5. Aproximadamente 3.500 docentes de todo el país participan directa o indirectamente en la cooperativa escolar de su institución, apadrinada por el Grupo Sancor Seguros.



d) Movistar

Título de la Acción: Futuro para seguir creciendo.

El Programa Proniño desarrollado por Movistar y Fundación Telefónica, del Grupo Telefónica, tiene como fin el contribuir con la prevención y erradicación progresiva del trabajo infantil en Argentina. El programa nació a fines de 2000 con el objetivo de concentrar su atención en niños y niñas en situación de trabajo infantil o en riesgo de ingresar tempranamente al mercado laboral. En la actualidad, protege y beneficia a 6.000 menores y sus familias, de todo el país. En Mendoza se desarrolla en la actualidad en la escuela Provincia de San Juan del Algarrobal en el Departamento de Las Heras, beneficiando a más de 200 chicos. La experiencia había comenzado en la Escuela Maza de ciudad, allí se desarrolló durante 5 años.

Teniendo como ejes: Valores y transparencia, Comunidad, Gobierno y Sociedad .entre otros- el programa propone tareas a contra turno escolar, para la disminución de las horas de trabajo de los niños que participan, teniendo como norte abordar la problemática del trabajo infantil que está arraigado en la zona (trabajo en los hornos de ladrillos del lugar, tareas domésticas y otros oficios). El programa de la FUNDACION TELEFONICA se ejecuta a través de CONCIENCIA, esta ONG lo implementa y lo hace por medio de un equipo interdisciplinario compuesto por una referente local de Conciencia, una coordinadora, 2 trabajadoras sociales, una psicóloga, una psicopedagoga, maestra de apoyo, profesores de educación física y terapeuta del lenguaje, voluntarios de telefónica y CONCIENCIA.

En este momento se beneficia a 200 niños entre 6 y 14 años de la Escuela 1-173 Provincia de San Juan, se ha logrado la disminución de horas de trabajo en un 25%, han dejado de trabajar el 14% de los niños y participan de este programa los padres que, involucrados por medio de un acta compromiso, participan de talleres dictados por los profesionales del equipo, son de interés general y entre los que se destacan, por ejemplo, evitar accidentes domésticos y en el lugar de trabajo.



Además, se trabaja en red con el hospital de la zona, el centro de apoyo escolar y el club El Algarrobal; también interactúan con entidades gubernamentales como la COPRETI y el Municipio local.

La gente de Movistar y Telefónica, a través de su programa Voluntarios Telefónica, colaboran con Proniño realizando diferentes acciones con la escuela y los chicos del programa, entre otras acciones han logrado inaugurar una biblioteca en el 2007 realizando talleres de lectura incentivando a los jóvenes a conocer los beneficios de la lectura. Se realizan jornadas en las que se comparten actividades recreativas

2- Bodega Familia Zuccardi



Familia Zuccardi es una empresa familiar, fundada en 1963 por el Ing. Alberto Zuccardi quién comenzó a plantar viñedos en Maipú (provincia de Mendoza), experimentando con un sistema de riego ideado por él con base en un método empleado en California. Cincuenta años después de iniciado este camino, son tres las generaciones reunidas en torno a la pasión por el vino. José Alberto Zuccardi y Sebastián Zuccardi han sido reconocidos en distintos medios como personalidades de gran influencia en la viticultura Argentina.

Filosofía:

Se basa en cuatro pilares: elaborar vinos de la más alta calidad, mantener una constante capacidad de innovación, trabajar en total armonía con el medio ambiente y ser útiles a la comunidad de la que son parte.



a) RSE: Familia Zuccardi y Reciclarg

Esta práctica de RSE tiene la particularidad de juntar las inquietudes y esfuerzos de dos empresas de Mendoza; Familia Zuccardi del rubro vitivinícola y Reciclarg empresa, esta última, que tiene como fin reciclar y reutilizar chatarra electrónica. Alejandro Farina, Gerente de Mantenimiento de Bodega Familia Zuccardi, y Andrea Nallim, una de las dueñas de Reciclarg, cuentan la experiencia del trabajo conjunto y de cómo implementan ambas empresas esta práctica de RSE.

Dentro de la empresa, comenta Alejandro Farina, se ha formado un equipo de Sustentabilidad que está integrado por todos los sectores. Este equipo trabaja desde hace años en todos los temas relacionados con el cuidado del medioambiente. Entre las acciones propuestas esta la lograr el mayor nivel de reciclado de subproductos y residuos que se generan; en este sentido se ha realizado un trabajo en conjunto con la Empresa Reciclarg, a la que en forma periódica y sostenida se le entregan todos los elementos y equipos de informática que pasan a desuso por obsolescencia o rotura. Es sabido que la carga contaminante y pasivo ambiental que estos elementos generan es muy elevado si no se disponen convenientemente.

A su turno Andrea Nallim completa la respuesta desde Reciclarg, aclarando que: nosotros tomamos estos elementos para su reciclaje o su disposición final. Al mismo tiempo, alargando la vida útil de los componentes, re insertándolos en el mercado como materia prima de otros productos.

¿Por qué ambas empresas implementaron esta práctica?

La práctica se realiza por el nivel de compromiso que tiene Familia Zuccardi por el cuidado con el medio ambiente. Esto surge como necesidad en la medida que el equipo de Sustentabilidad y cada uno de los sectores de la empresa, en este caso el equipo de Sistemas, va tomando conciencia e involucrándose en estos temas. Hasta hace un tiempo los equipos que dejaban de ser usados se acopiaban en un depósito, con todos los inconvenientes que esto genera. El mismo equipo de sistemas buscando alternativas para una mejor disposición evaluó la posibilidad de hacer un reciclado, de ahí en adelante el resultado es el trabajo en conjunto con Reciclarg; responde Farina por Zuccardi.



¿Quién lleva adelante la acción?

Ambos comentan que el Área de Sistemas de Familia Zuccardi es desde donde se hace la gestión y personal de logística hace los traslados a Reciclarg.

En Reciclarg, hay varias áreas involucradas, desde el Área de Administración, quien recibe las entregas del RAEE -Residuos de Aparatos Electrónicos y Eléctricos- y hace el inventario correspondiente, hasta el Área de Producción, quienes controlan el material y lo envían al sector de reciclaje para que clasifiquen las partes de los RAEE recibidos.

¿Cuánta gente se beneficia con esta acción y quiénes son?

Es bastante difícil dimensionar cuanta gente se beneficia con esta acción, como resultaría imposible de cuantificar el daño que produciría que estos elementos no fueran correctamente dispuestos. En este caso se logra un beneficio adicional al que significaría solamente disponerlos correctamente, que es el reciclado de partes que vuelven al circuito productivo; manifiesta la gente de Zuccardi.

A la hora de hablar de resultados, Farina responde: Realizamos como promedio una entrega trimestral de aproximadamente 25 kg de material electrónico en desuso: monitores, placas electrónicas, teclados, transformadores, fuentes, teléfonos celulares, etc.

El dato

Desde Bodegas Familia Zuccardi le han propuesto a los responsables de Reciclarg aumentar y diversificar los materiales a tratar; se trata de equipos eléctricos y electrónicos que salen de los sectores de producción y mantenimiento de la empresa. Y desde Reciclarg destacan que: es importante que empresas mendocinas, no vinculadas con la producción de electrónicos marquen el camino a seguir en materia de reciclaje de RAEE y que conjuntamente se trabaje con empresas locales en esta temática para mejorar el medio ambiente.

b) RSE y medio ambiente

Familia Zucardi concibe la producción de vinos de alta calidad a partir de un cuidado absoluto de las condiciones medioambientales en las cuales trabaja. Su misión



es establecer políticas y formas de trabajo, que demuestren a corto plazo, un compromiso con el medio ambiente y contribuyan además a generar conciencia en la sociedad.

Buscando ser una empresa reconocida por apoyar todas sus decisiones, procesos de producción y comercialización, en una base respetuosa del suelo, aire, agua, flora, fauna y comunidad en la que se desarrolla, Familia Zuccardi está enfocada hacia una agricultura sustentable, coexistiendo con el medio ambiente sin agredirlo. Mantenemos una política de reciclaje integral de residuos y sumamos fuentes alternativas de energía a los sistemas de producción.

Actualmente cuenta con las siguientes certificaciones: - Implementación y certificación de Norma ISO 9.001 : 2000

- Implementación y certificación de Norma ISO 14.001 : 2004

- Implementación y certificación de Norma ISO 22.000 : 2005

- 35% de los viñedos certificados como orgánicos según las normas de Argentina, USA, Canadá, Europa y Japón.

c) Algunas de sus políticas:

Manejo Orgánico

Se entiende con esta denominación a todos los productos agrícolas provenientes de un sistema de producción sustentable, mediante el uso racional de los recursos naturales y sin la utilización de productos de síntesis química. A partir de este concepto Bodega Familia Zuccardi ha logrado desde 1999 ha la fecha contar con más de 200 hectáreas que producen uvas orgánicas, certificadas por LETIS, ente dedicado al control y seguimiento de los sistemas de producción orgánica, reconocidos por SENASA, condición necesaria para poder comercializar productos en todo el mundo. Las variedades en producción orgánica son: Malbec, Sangiovese, Chardonnay, Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Torrontés y Bonarda.



Sistemas de riego

En las fincas se profundiza el control sobre la eficiencia del riego por superficie de modo tal de no derrochar el recurso, midiendo y registrando cada acción. Se aprovecha en su totalidad las aguas de turno recibida.

Planta de tratamiento de efluentes

Se mantienen las superficies plantadas con álamos, pinos, eucaliptos y algarrobos, totalizando más de 70 hectáreas de bosques preservándolos de otro uso. Hay un aprovechamiento interno de madera obtenida.

Monte virgen de flora nativa

Se preservan de otros usos más de 1800 hectáreas.

Manejo de suelos

Todos los años se realiza el trabajo de incorporar y devolver al suelo materia orgánica y nutriente mediante el agregado de compost. Además se lleva a cabo la siembra de abonos verdes compuesto por gramíneas y leguminosas.

Manejo fitosanitario

Se controlan todos los viñedos con productos de origen natural y no con síntesis química. Se posee un manejo racional y controlado basado en capacitaciones al personal, calibración de equipos y determinación de momentos óptimos para su aplicación.

Preservación de la fauna del lugar

No se permita la caza ni la captura de animales en ninguna de las fincas.

Separación de residuos

Se clasifican los residuos en contenedores, identificados con distintos colores para poder organizarlos ordenadamente.

Residuos orgánicos



Los escobajos, orujos y vegetación de poda, es tratada en planta de composta para su posterior utilización como fertilizante en los viñedos.

Residuos no orgánicos

Los papeles y cartones son comercializados a acopiadores que los reciclan, mientras que los vidrios de roturas y descartes, son comercializados como vidrio molido a los principales proveedores de botellas.

Certificación como empresa libre de humo de tabaco

Se continúa con el compromiso ante el Ministerio de Salud de la Nación para mejorar la calidad de vida de sus empleados, clientes y proveedores mediante la consigna de “No Fumar”.

Energía Solar

Uso de sistemas de precalentamiento solar para el agua de los sanitarios de la planta de fraccionamiento. Utilización de sensores automáticos en la iluminación de los perímetros de la bodega, planta de fraccionamiento y sanitarios del personal.

d) Entrevista al titular de Familia Zuccardi, José Zuccardi, ícono de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

¿Cómo creció en su empresa este compromiso social?

Nosotros entendemos la empresa como una institución dentro de la sociedad, en la que un conjunto humano desarrolla su actividad laboral y, de alguna manera, nos relacionamos y le aportamos nuestro grano de arena. Como empresa establecimos objetivos y nuestra misión tiene cuatro puntos centrales. El primero es la calidad. Todo lo que hacemos tiene que apuntar a un grado creciente de calidad. El segundo es la innovación. Creemos que el vino no es sólo tradición, es también calidad. El tercer aspecto es el cuidado del medioambiente. Entendemos que los que nos sucedan, por lo menos deberán trabajar en las condiciones en las que nosotros lo estamos haciendo. Tratamos de evitar impactos negativo en el medioambiente en el que trabajamos. El cuarto aspecto es ser útiles socialmente. Cuando tomamos una decisión en la empresa, evaluamos estos cuatro aspectos y cada decisión que tomamos debe estar, al menos, en función de uno de estos y en contra de ninguno de ellos.



¿Cuándo se despertó en usted esta necesidad? Familia Zuccardi tiene una escuela, ha donado un terreno para que se genere un CENS, contiene a los hijos de los viñateros mientras sus papás van a la cosecha, vacunan gratis a sus empleados. ¿Cuándo surge esta idea?

Mi padre, quien vive, tiene 91 años, plantó los primeros viñedos en 1963, hace casi 50 años, y desde la fundación de la empresa siempre tuvimos una orientación en este sentido: de decir que esta es una institución de la sociedad. Muchas veces, la gente piensa que una compañía tiene un solo fin: la rentabilidad. No es nuestro caso, no pensamos que eso sea la empresa, la rentabilidad es una condición. Siempre me gusta decirle a la gente que trabaja con nosotros que la rentabilidad es a la empresa lo que la respiración es a las personas. Si uno deja de respirar muere, y nadie viviría sólo para respirar.

Lo mismo las empresas: tienen que tener rentabilidad para reinvertir, para sostener su equipo humano, sus instalaciones, pero la rentabilidad no es un fin en sí mismo.

Son 800 familias con demandas diferentes. ¿Cómo se hace para canalizar estas necesidades?

Estamos tratando de desarrollarnos, y hacemos cosas y sentimos que tenemos muchas más para hacer. Por ejemplo, en Santa Rosa, que es uno de los lugares donde trabajamos y donde tenemos una de nuestras fincas más grandes, construimos un centro cultural. Allí se hacen actividades relacionadas con el deporte, la cultura, la formación integral de las personas. Es un ámbito donde se desarrollan programas que financiamos nosotros y también otros que financia el Estado, como centros de educación para adultos. Buscamos que todas las personas que trabajan en la empresa tengan educación. Por ejemplo, dentro del área agrícola, que tengan su educación primaria con la posibilidad de hacer la secundaria. Tratamos no sólo de hacer, sino también de generar el ámbito donde muchos recursos que la sociedad pone, que el Estado aporta se puedan hacer realidad de alguna manera.

Como el ciclo del vino, quien trabaja la tierra, tiene otra sabiduría que el ciudadano, porque tiene que esperar el ciclo de la naturaleza. No se puede acelerar el otoño, hay que esperar la primavera, la vendimia. Ustedes hace muchos años empezaron con esta idea y no vieron los resultados inmediatamente. ¿Cómo se hace para no caer en la contradicción



de decir: "Yo aporté mucho dinero, mucho esfuerzo, y no veo los resultados". ¿Cómo se le dice a alguien que esto se puede hacer pero hay que esperar los resultados?

El tiempo es un factor importante en toda actividad de la vitivinicultura. Todo este factor del tiempo está íntimamente ligado al proceso del vino. Hay una condición muy interesante. Estamos en una región que se está posicionando cualitativamente, la calidad de los vinos ha crecido enormemente. Nosotros hoy, 60% de los vinos que producimos los vendemos en casi 50 países y esto es muy interesante porque también hay una relación entre el clima, el suelo y las personas. El factor tiempo está también vinculado a una realidad geográfica climática y humana. Todo esto se junta en el vino, el cual es la expresión del clima y del suelo pero también de la gente. La prueba de esto es que si el mismo viñedo lo cultiva gente diferente produce calidad distinta; si los enólogos son diferentes se obtienen vinos distintos.

A veces no se pregunta: ¿"Tanto esfuerzo para qué"?

En nuestro caso, hemos venido desarrollándonos, creciendo, trabajando una empresa familiar, pero no sólo en el concepto sanguíneo de la familia. Para nosotros, ella es el conjunto humano con el que compartimos objetivos y valores. Cuando hablamos de la Familia Zuccardi, lo hacemos del conjunto de gente que trabaja en nuestra organización. Y, realmente, el proceso que hemos venido siguiendo y el desarrollo de la empresa en los mercados internacionales –y en el propio mercado argentino– han sido el resultado del trabajo constante, y pensando en el largo plazo de un conjunto humano que se ha ido expandiendo a medida que se han ido logrando resultados.

Dicen que lo que no se mama en la cuna difícilmente se pueda aprender. Don Alberto y doña Ema, ¿cuánto han tenido que ver con este concepto de una empresa con alto contenido de responsabilidad social?

Mi padre y mi madre trabajaron siempre con este concepto. Y fue natural en ellos interesarse en las personas con las que trabajaban, y también saber que el resultado del producto que obtenemos tiene que ver con la calidad de esas personas.

Somos muy conscientes de que la calidad de un vino tiene que ver con la calidad de las personas que lo producen. En el vino, desde la tierra hasta el momento en que se va a consumir, siempre va a estar el cuidado del detalle en la plantación, en el cultivo, en una



poda adecuada, en una cosecha cuidadosa, en un servicio correcto; todo eso agrega valor, entonces, la empresa son las personas.

Usted y otros empresarios han conformado un frente muy importante respecto de la RSE. ¿En algún momento se imaginaron, quienes iniciaron este camino, contener a tanta gente? ¿Cuánto de lo que ustedes hacen lo debería hacer el Gobierno o el Estado?

En alguna medida estamos haciendo el rol que nos corresponde. Tenemos también en Santa Rosa una cooperativa eléctrica con trabajadores. Eso ha significado un progreso muy importante para la zona, porque también hemos hecho acuerdos con Vialidad para hacer caminos; con el IPV para construir casas, con la DGE para aumentar la oferta educativa. Yo creo que, muchas veces, tiene que haber una interrelación entre las organizaciones de la sociedad y los gobiernos porque, indudablemente, no se le puede pedir al Estado que haga todo. Hay que generar condiciones para que muchos programas de los gobiernos sean viables y puedan desarrollarse.

En Mendoza, cuando usted le dice a un colega suyo: "Por qué no te sumás a esta iniciativa", ¿cuál sería la forma de explicar por qué le conviene?

Entiendo el trabajo, la actividad y la empresa como una forma de vivir. Creo que es muy gratificante hacer cosas que a uno le permitan lograr objetivos pero que sirvan también para que muchas personas puedan lograr una vida de mejor calidad. La excelencia de los productos tiene que ver con todo esto. En realidad, es un acto de consciencia, las personas que entienden esto pueden obtener una enorme recompensa trabajando con pasión. Nosotros somos una empresa familiar, local, que se desarrolló con mucho esfuerzo, mucho trabajo, mucha creatividad. No hay un banco, un grupo inversor que soporte esto. Somos una empresa que está sostenida por la gente que compra y consume nuestros productos. Por lo tanto, entendemos, y lo hablamos, que nuestro patrón es el consumidor, es nuestro jefe quien compra nuestros productos. Si alineamos todos los esfuerzos para satisfacer a esa persona –y esto lo hacemos en un ámbito de armonía donde la calidad de vida contribuye en todo ese proceso–, finalmente, se expresa en el producto.



¿Se acuerda de un caso, con nombre y apellido, por ejemplo, "tal terminó la secundaria"?

Tenemos muchos casos y muy interesantes. Somos una empresa donde todos los gerentes son formados en la organización. En estos últimos tiempos hemos iniciado fincas nuevas y todas están dirigidas por personas que son hijas de antiguos trabajadores. Personas que empezaron como obreras, sin especialización, fueron creciendo, tomando responsabilidad y hoy dirigen partes importantes de la compañía.

¿Cómo ve el futuro de este trabajo, del que hay resultados concretos? ¿Cómo se imagina usted en 30 años?

Mi madre siempre dice que hay dos días de los que no puedo hablar: ayer y mañana. Hay que ir desarrollándose en lo que uno va haciendo. Cada día hay que hacer lo que uno cree que haya que hacer y hacerlo con toda la entrega y la pasión necesarias.

¿Se puede?

Se puede. Tenemos un país fantástico. Yo viajo mucho y, como buen argentino, protesto por cosas que podemos mejorar, pero siempre vuelvo con muchas ganas. No es casual lo que está pasando con el vino argentino en el mundo. Cosas que nosotros hacemos son muy apreciadas y muy valoradas. Tenemos que ver dos aspectos: recuperar el orgullo de nuestras propias cosas y saber que de nosotros depende. No tenemos que esperar que todo lo hagan los gobiernos. Las sociedades pueden hacer muchas cosas por sí mismas y no siempre en la crítica está el camino por el cual el ciudadano puede expresarse. Tenemos una sociedad con muchos problemas, como cualquiera, pero con mucho potencial y muchas posibilidades.



3- Bodega Norton



Bodega Norton fue fundada en 1895 por Edmund James Palmer. Admirado por el terroir, fundó Bodega Norton al sur del río Mendoza con la plantación de vides importadas de Francia.

Filosofía:

- Visión: Ser la mejor Bodega de Argentina reconocida por la excelencia de sus vinos, el profesionalismo y honestidad de su equipo de trabajo, su dedicación constante al cuidado de los recursos naturales y la creación de valor para sus clientes y proveedores, manteniendo el espíritu familiar que la caracteriza.
- Misión: Transmitir placer a través de sus productos brindando la mejor relación calidad / valor en cada producto que ofrece. El crecimiento de la empresa será continuo, autofinanciado y sustentable en el tiempo, fortaleciendo el compromiso con el medio en el cual se desempeña y valorando la experiencia acumulada.

a) RSE con la comunidad

El primer compromiso de Bodega Norton es con su gente. Durante los 116 años desde su fundación, siempre se han realizado acciones en este sentido.

Un ejemplo claro de esta filosofía es que la mayor parte del personal de sus fincas vive en casas que la empresa posee en las mismas. Actualmente hay 108 casas que la bodega se encarga de mantener y cuidar para que su personal de fincas y su familia viva dignamente.



A su vez, desde 2009, Norton comenzó a trabajar con un programa de voluntariado que denominado "Solidaridad Norton" a través del cual su personal tiene la oportunidad de colaborar con donaciones y tiempo para ayudar a quienes más lo necesiten.

A través de este ha realizado las siguientes campañas:

b) Vendimia Solidaria

Finalidad reunir útiles, guardapolvos, libros y todo lo necesario para el comienzo de clases.

Un juguete con mil sonrisas

Juntar juguetes que luego son donados a hospitales y comedores infantiles.

Navidad Solidaria

Colecta de leche y azúcar y cacao para quienes más lo necesitan.

Coas Gourmet

Además de estas acciones, desde hace años Norton colabora con COAS Gourmet, que tiene como finalidad ayudar a hospitales públicos en Buenos Aires, y en Mendoza apadrina a varias escuelas y comedores comunitarios.

Finalidad Educativa

Por último en 2011 lanzaron el programa "Finalidad Educativa". El mismo tiene como objetivo brindarle la posibilidad a empleados y familiares de la Bodega que por distintas razones no hayan podido concluir sus estudios primarios y secundarios, las herramientas necesarias para poder hacerlo. En un trabajo en conjunto entre Bodega Norton y la Dirección de Escuelas de la Provincia de Mendoza, ya 53 personas son las que ya están cursando el programa.

c) RSE en el medio ambiente

Compromiso Verde



Sustentabilidad y cuidado del medio ambiente son los conceptos que marcan el rumbo de la Bodega.

Para ello, todos sus procesos están certificados bajo normas de calidad con estándares internacionales que garantizan la altísima calidad e inocuidad de nuestros vinos. Entre ellas se destacan la norma ISO 9001, ISO 22000 y recientemente certificada la norma ISO 14001, generando un sistema integrado de gestión de calidad y seguridad alimentaria.

Fue la primera bodega argentina en incluir sus viñedos dentro de las certificaciones de calidad a fin de sostener un sólo criterio desde el nacimiento de la uva a la elaboración de los vinos.

Su fuerte compromiso con el cuidado del Medio Ambiente, se traslada a acciones que realizan diariamente en la Bodega. Algunas de ellas son:

Utilización de botellas ecológicas

En 2009 desarrollaron las primeras Botellas Ecológicas del mercado convirtiéndonos en la bodega pionera en Argentina en la utilización de envases "Eco-Friendly", liderando esta nueva tendencia en el país.

Envases más livianos

Bodega Norton S.A, alineadas a las principales tendencias mundiales, favorece las políticas de Producción Sustentable, dando principal importancia a la reducción de impactos ambientales, disminuyendo el peso de vidrio de los envases, manteniendo todas las condiciones técnicas, operativas y visuales de los productos.

El objetivo al corto y mediano plazo es integrar el envase de vidrio optimo a cada línea de producto.

ENVASES EN USO:

Botella Cuyana S/P por Eco Maipo S/P

- Aplicación: 8 millones de botellas.
- Colores de vidrio: verde y blanco.



La RSE y la Comunicación en Mendoza.

- Boca: standard (tapón) y tapa rosca
- Reducción de peso por envase: 70 gramos.
- Reducción anual de transporte de vidrio: 560 toneladas.

Botella Prestige por Meritage

- Aplicación: 5 millones de botellas
- Colores de vidrio: verde y blanco.
- Boca: standard (tapón) y tapa rosca.
- Reducción de peso por envase: 60 gramos.
- Reducción anual de transporte de vidrio: 300 toneladas.

Botella Vidalita por Andina

- Aplicación: 800 mil botellas.
- Colores de vidrio: verde y blanco.
- Boca: Corona (tapón y tapa corona)
- Reducción de peso por envase: 70 gramos.
- Reducción anual de transporte de vidrio: 56 toneladas.

ENVASES PROYECTO DE USO:

Botella Icono por Colección Eco

- Aplicación: 500 mil botellas.
- Colores de vidrio: verde.
- Boca: standard (tapón)
- Reducción de peso por envase: 150 gramos.
- Reducción anual de transporte de vidrio: 75 toneladas.



d) Recolección de pilas

Bodega Norton adhiere al Programa Provincial de Almacenamiento Transitorio de Pilas y Baterías de la Provincia de Mendoza. Las pilas y baterías utilizadas son depositadas en estaciones ubicadas en diferentes sectores de la Bodega y de las Fincas, logrando así un acopio temporal y controlado. El objetivo es el reemplazo de estas unidades por tecnología más limpias y con menos impactos al ambiente.

e) Uso consiente del agua

Llevan a cabo prácticas sustentables en el manejo del agua dentro de su actividad diaria. Entre ellas:

- Construcción de represas impermeabilizadas, utilización de riego por goteo en la mayoría de nuestros viñedos, uso de planta de tratamientos de efluentes industriales y cloacales, reusó de efluentes tratados como agua de riego, etc.
- Incorporación de dispositivos de ahorro de agua en mangueras, minimización del uso de ésta por la implementación de procedimientos, instructivos de trabajo y capacitaciones otorgadas al personal.

En los últimos 5 años se trabajó con valores de consumo de agua por debajo del promedio mundial de 3 lts. de agua por litro de vino producido. Esto les ha permitido ahorrar desde el año 2007 hasta la fecha un total de aproximadamente 285 millones de litros de agua que equivale al consumo promedio de 312 familias tipo (5 personas) por año*.

f) Cuidado del suelo

Bodega Norton conoce sus terruños íntimamente por eso interviene de manera equilibrada usando prácticas sostenibles que respetan el hábitat y nuestra comunidad.

Reciclado de residuos sólidos

Se realiza una clasificación de los residuos y los mismos son reciclados para ser re-utilizados, según correspondan. Cuenta con un programa ambiental de tratamiento de residuos no peligrosos y peligrosos, en cumplimiento con la legislación vigente sobre residuos.



RECICLABLES Bodega Norton S.A. está comprometido con el reciclado de materiales utilizados en su proceso productivo, tal es el caso de:

Flejes plásticos, film streech, manta, entre otros, utilizados en pallets de botellas y otros insumos para su protección durante el transporte y almacenamiento de las mismas.

Cartón proveniente de cajas para producto terminado e insumos, scrap de procesos, y recientemente se ha incorporado en esta categoría las placas filtrantes.

Vidrio de botellas dañadas, separadas por defectos y/o roturas durante el proceso de fraccionamiento, además de botellas tomadas como muestras para análisis.

Aceite de cocina, obtenida tanto del comedor del personal como de nuestro restaurant LA VID.

Durante el año 2012 se logró el objetivo de reciclar las siguientes cantidades:

- Plástico: 29 Toneladas.
- Cartón: 59 Toneladas de los cuales aproximadamente 3.500 kg representan las placas filtrantes.
- Vidrio: 70 Toneladas.
- Aceite de cocina: 87 litros.

Reducción de emisiones de carbono

Norton busca cuantificar los gases de efecto invernadero (GEI), con el fin de incrementar la eficiencia energética, mejorando la calidad de nuestro ambiente a lo largo del proceso productivo, desde el viñedo hasta el consumidor. En una segunda etapa se abocará a mitigar los efectos de estos gases cumpliendo con los estándares internacionales reconocidos a nivel mundial.

Conservación de energía

Busca lograr una utilización eficiente y equilibrada de los recursos energéticos, creando cultura basada en la conciencia social, fundamento principal de un desarrollo sostenible.



CONCLUSIÓN



Conclusión

La labor de la comunicación está irrumpiendo con gran fuerza como instrumento de los nuevos estilos de dirección empresarial o institucional, a tal punto de ser considerada como una herramienta imprescindible en la gestión diaria.

Las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando satisfacen las expectativas que tienen los diferentes grupos de interés sobre su comportamiento, contribuyendo a un desarrollo sostenible y económicamente viable.

Al analizar la comunicación en organizaciones u empresas, se puede ultimar que existen dos tipos de públicos principales; unos que residen dentro de ella, que interactúan entre sí, siguiendo estrategias de la comunicación interna, y otros que se encuentran por fuera, pero igualmente necesitan de ella. Por lo tanto, es importante que éstos estén igual de involucrados y comunicados que sus públicos internos; sus empleados. Ambos, liderados por la gerencia de la organización colaboran para crear la imagen corporativa. De allí, la importancia de que las organizaciones se ocupen de la percepción que los diferentes stakeholders tienen sobre su marca. Demostrando día a día lo que son y lo que pretenden ser, generando además un comportamiento coherente ante su personal y todos sus interlocutores. Es decir, la comunicación, tanto interna como externa, debe estar perfectamente encadenada sus acciones para llegar efectivamente a sus públicos. Las acciones de comunicación corporativa de una entidad permiten visualizar todo lo que la empresa dice o calla sobre sí misma

Resulta fundamental que los gerentes o gestores de las organizaciones adquieran conciencia de la importancia de proyectar y comunicar al mercado sus actividades. De esta manera se observará un incremento en la confianza que los públicos depositan en las organizaciones. Las empresas se convierten en ciudadanos corporativos cuando al trascender su misión comercial aceptan las mismas obligaciones y derechos de cualquier ciudadano, profundizando en su misión social, transparentando las prácticas que favorecen a la comunidad y medio ambiente, involucrándose con las temáticas de instantáneo impacto con su actividad, entre otros. Indispensable resulta entonces el papel del área de responsabilidad social empresarial.

En tal sentido, los organismos que comunican adecuadamente sus acciones, proyectos y decisiones, adquieren un mayor respaldo de sus públicos, lo que trae como consecuencia mayores inversiones y mejoras en el bienestar y la calidad de vida de quienes estamos en su entorno. Por lo que las organizaciones socialmente responsables



son recompensadas con una reputación más favorable que se refleja en la lealtad de los clientes, la pertenencia y orgullo de sus empleados, la confianza de los mercados financieros y de la misma administración pública.

A partir de la sinergia que las corporaciones logran en su interrelación, generan y comparten significados que son percibidos por los diversos públicos, fortaleciendo la gestión estratégica de la comunicación. Las personas, como seres sociales, no pueden abstraerse de su entorno.

Para lograr el éxito y satisfacer sus necesidades, se deben relacionar y comunicar entre sí para establecer contactos que les permitan la convivencia. Por eso es importante que los actuales líderes organizacionales empujen y prioricen el sector de comunicación y lo vean como un agente que agrega valor a su gestión, siendo ésta no sólo táctica, sino estratégica para que contribuya al desarrollo de una empresa más justa y humana, además de económicamente exitosa.



ANEXOS



ANEXO 1

ENTREVISTA A MARIA PAZ GOMEZ CENTURIÓN

María Paz Gómez Centurión, de 34 años, es una de las referentes en Mendoza en temas de RSE. Psicóloga de profesión, además, es socia gerente de Mirada Sostenible, una consultora que colabora con las empresas en sus programas de gestión de RSE. Los servicios de la consultora incluyen asesoramiento, capacitación y programas de formación. Entre sus clientes figuran firmas de la talla de Eco de Los Andes, Edemsa, Nevada, la Legislatura provincial y el Ministerio de Comunicación y Estrategia de Córdoba, entre otros.

“En este momento estamos haciendo mucho foco en el acompañamiento para la elaboración de Reportes de Sostenibilidad”, cuenta Gómez Centurión.

-¿Qué es la RSE?

-La RSE es algo que se vive. Hay una frase que alguien dijo una vez, que me encanta como resumen: aplicar la RSE consiste en amasar una fortuna sin hacer harina a los demás.

-¿Hay muchas empresas que en Mendoza hacen Reportes de Sostenibilidad?

-Eso depende de cómo se lo mire, de la mirada histórica. Si se lo compara con los últimos tres años, la respuesta es sí y si lo comparamos con los últimos veinte años, la respuesta es no.

-¿En Mendoza ya está instalado en concepto de RSE?

-El concepto de RSE ya está instalado en Mendoza, no es una moda. Uno podría poner como una fecha de inicio, como una fecha alegórica la constitución de Valos, hace diez años atrás, que coincidió un momento fundacional de la RSE en la Argentina y en varios países de América latina. Este es el momento donde los empresarios se empezaron a involucrar en la RSE, hasta entonces el sector académico y las organizaciones sociales habían hecho grandes aportes a la RSE, pero estaba faltando la mirada empresarial de la RSE. Ese es el momento en dónde se integra el saber académico, con la posibilidad real de que las cosas sucedan.



-¿Por qué hace falta una ley de RSE cuando la aplicación de sus principios debiera nacer de la voluntad de los empresarios?

-Lo que tiene Mendoza no es una ley de RSE, yo prefiero decir que lo que tiene es un marco regulatorio que estimula y premia la aplicación de principios de RSE. El cumplimiento de una ley es algo obligatorio que contempla una sanción si no se la cumple y en este caso estamos hablando de una norma de adhesión voluntaria. Este marco regulatorio está muy bueno porque lo que hace es crear un contexto para que a las empresas les convenga ser socialmente responsables. No hay sanción del Estado en caso de incumplimiento, se trata solo de un estímulo para ser socialmente responsables.

-¿Hay muchas empresas que hacen RSE sólo por una cuestión de marketing?

-A mi no me importa demasiado cual es el motivo que lleva a un empresario a recorrer el camino de la RSE. Lo importante es porque elige quedarse en este camino. Cuando un empresario comienza a involucrarse en los temas sociales y ambientales, se queda en este camino y no lo abandona. Este es un camino de ida, no conozco un solo caso de alguien que haya elegido este camino y que luego lo haya abandonado. Hay tres maneras de entrar a la RSE: la convicción, la conveniencia y la coerción, que en la mayoría de los casos viene del mismo mercado. Yo creo que ninguna empresa puede durar más de 50 años si no ha transitado ese camino con valores.

-¿Los consumidores valoran los esfuerzos que hacen las compañías por aplicar principios de RSE?

-Los que pueden elegir opciones sostenibles, si lo hacen, que no son todos. Lamentablemente vivimos en un mundo muy inequitativo donde hay gente que no tiene la posibilidad de elegir. Las personas que viven debajo de la línea de la pobreza no pueden elegir opciones sostenibles: hacen lo que pueden. Aquellos que tenemos la posibilidad de elegir opciones sostenibles, lo hacemos cada vez más.

-¿Qué va a pasar a futuro con la RSE?

-Yo creo que con el tiempo la RSE se va a institucionalizar en las empresas. Va a ocurrir algo similar a lo que ocurre hoy con los Recursos Humanos o los departamentos de Calidad. Hace 15 años era impensable que una empresa tuviese un departamento de Recursos Humanos hoy lo impensable es que no lo haya. Lo mismo va a ocurrir con la



La RSE y la Comunicación en Mendoza.

RSE. Es impresionante el interés de los jóvenes por la RSE. A los jóvenes no le da lo mismo trabajar en una empresa socialmente responsable que en una empresa cualquiera.

-¿Eso con respecto a las empresas y respecto a Mendoza como provincia?

-Yo creo que el tema del agua y el cambio climático tienen que estar en una agenda prioritaria de Mendoza. El tema ambiental para Mendoza es clave.



ANEXO 2

Glosario

- **AA 1000:** primer estándar internacional de gestión de la responsabilidad social. Su objetivo es aportar una herramienta práctica para guiar a las organizaciones en el perfeccionamiento y comunicación de la responsabilidad social.
- **ACCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA:** es la estrategia sostenida de inversión en la comunidad que trata de alinear los objetivos empresariales con las necesidades sociales, ambientales y económicas de la comunidad en la que opera la empresa, con la finalidad de promover los intereses a largo plazo de la empresa y reforzar su reputación.
- **ACTIVOS INTANGIBLES:** inversiones realizadas por la empresa que generan valor para esta pero no tiene sustancia física; por ejemplo, la reputación de la empresa, la calidad de sus productos, la formación de sus recursos humanos, la filosofía de su gestión, etc.
- **ALIANZA SOCIAL:** es un acuerdo formal de cooperación entre una empresa y una organización no lucrativa para llevar a cabo, de forma conjunta, un proyecto social.
- **AUDITORÍA RSE:** proceso de verificación sistemático para determinar si los sistemas, procedimientos, indicadores o cualquier otro aspecto relacionado con la RSE de la organización se ajusta a los criterios de auditoría establecidos. La auditoría se entiende como un proceso de verificación más completo, profundo y riguroso que la simple verificación.
- **AUDITORÍA SOCIAL:** proceso de evaluación sistemática del comportamiento social y/o ambiental de una fábrica, instalación o actividad realizado por terceros agentes independientes, según estándares internacionales.
- **EVALUACIÓN RSE:** supone estimar, apreciar o valorar cualquier aspecto relacionado con la RSE de la organización, con el objetivo de obtener una imagen fiel de su situación y poder compararla con otros períodos y organizaciones similares.



- **BALANCE SOCIAL:** instrumento de gestión para planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la política social de una empresa en un período determinado frente a las metas preestablecidas.
- **BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES:** medidas de tipo organizativo para el control del impacto ambiental que en muchos casos son válidas en cualquier tipo de actividad o sector.
- **CERTIFICACIÓN RSE:** proceso por el cual un tercer agente independiente asegura que los sistemas, procedimientos, indicadores o cualquier otro aspecto relacionado con la RSE de la organización cumple con los requisitos exigidos en una norma determinada, permitiéndole obtener el sello o certificado que lo testifique.
- **CÓDIGO DE CONDUCTA:** declaración formal y explícita de los valores y compromisos de la organización. Es un documento en el que se recoge la intención de la organización de someterse a una autorregulación vinculante en lo relativo a la RSE.
- **CONSUMIDOR/-A RESPONSABLE:** persona consciente de que detrás de cada acto de consumo que realiza se pone en marcha una maquinaria compleja y que, precisamente con ese consumo puede estar favoreciendo determinadas desigualdades. El consumidor o la consumidora responsable es aquella persona que ante una determinada elección de compra expone una serie de criterios éticos que le hacen inclinarse su elección. Es una persona que antepone el valor social de lo que compra.
- **CONTABILIDAD RSE:** sistema de información centrado en recoger, analizar y valorar aspectos que, aunque relevantes para la organización, no se tienen en cuenta por la contabilidad tradicional debido a la dificultad para su medición en términos económicos de forma fiable y objetiva.
- **CONTABILIDAD SOCIAL:** agrupa las informaciones que genera la entidad para reflejar diversos aspectos sociales sobre los que puede impactar su actividad.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** conjunto de valores, creencias, expectativas y asunciones arraigadas en el colectivo humano que forma la empresa y que se traducen en normas implícitas de actuación.



- **DERECHOS HUMANOS:** los derechos humanos se basan en el reconocimiento de que la dignidad intrínseca y la igualdad y la inalienabilidad de los derechos de todos los miembros de la familia humana constituyen el fundamento de la libertad, la justicia y la paz en el mundo. Estos derechos se definen en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948. A nivel europeo, el artículo 6 del Tratado de la Unión Europea establece que la Unión Europea “se basa en los principios de libertad, democracia, respeto de los derechos humanos y de las libertades fundamentales y el estado de derecho, principios que son comunes a los Estados miembros”. Además, el Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos, adoptado por el Consejo de Europa, es jurídicamente vinculante en todos los Estados miembros. Por último, la Carta Europea de los Derechos Fundamentales que se adoptó en Niza en diciembre de 2000 es el instrumento en el que se basan las instituciones europeas y los Estados miembros en materia de respeto de los derechos humanos, cuando actúan en virtud de la legislación comunitaria.
- **DESARROLLO SOSTENIBLE:** formas de progreso que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras para alcanzar sus necesidades.
- **ECOFICIENCIA:** concepto definido por el World Business Council for Sustainable Development como la creación de más bienes y servicios usando menos recursos y generando menos residuos y contaminación. Su aplicación permite, en última instancia, ofrecer los productos al mejor coste con el menor impacto ambiental.
- **ESTRATEGIA EMPRESARIAL:** conjunto de criterios y reglas de decisión que tratan de hacer corresponder los recursos de la organización con su contorno y, en particular, con las expectativas de sus grupos de interés.
- **FILANTROPÍA CORPORATIVA:** donación voluntaria de recursos por parte de la compañía a causas sociales de diversa naturaleza.
- **FONDOS DE INVERSIÓN ÉTICA Y SOLIDARIA:** instituciones de inversión colectiva (IIC) cuya principal característica es añadir criterios sociales y/o ambientales al proceso de selección de los valores que componen la cartera. El 15 de noviembre de 1999 la Comisión Nacional del Mercado de Valores aprobó una circular, elaborada por INVERCO, en la que se especifican los requisitos necesarios, para que una institución



de inversión colectiva pudiese utilizar la denominación de ética, ecológica o cualquier otro contenido parecido. Según esta circular, estos fondos tienen que reflejar en el folleto informativo su ideario y los criterios que necesariamente deberán cumplir en su política de inversiones. Para garantizar este último punto y realizar un filtro previo de los valores que cumplan con los idearios del fondo existirá una comisión de ética, formada por miembros independientes y que guarden una relación de proximidad con estos idearios, que normalmente son asociaciones de tipo ONG.

- **GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:** reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores e interlocutoras. Implantar la responsabilidad social corporativa implica, además de los señalados, los siguientes compromisos: ejercer su labor favoreciendo el desarrollo humano integral y asumir las repercusiones sociales, laborales, ambientales y éticas que se derivan del conjunto de sus actuaciones.
- **GESTIÓN RESPONSABLE DE LA CADENA DE APROVISIONAMIENTO:** consiste en el control y gestión del impacto económico, social y ambiental de las prácticas de aprovisionamiento de una empresa. Para eso actúa en dos frentes: a) asegurando que sus prácticas hacia las entidades proveedoras son éticas, mediante el establecimiento y cumplimiento de un código de conducta interno que evite las condiciones contractuales abusivas, b) asegurando que solo escogen aquellas entidades proveedoras que controlan y gestionan su impacto social y ambiental, mediante el escrutinio y la utilización de criterios de evaluación y selección basados en el cumplimiento de normas y códigos de conducta para entidades proveedoras.
- **GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE):** acuerdo internacional que tiene por finalidad establecer una estructura de trabajo ampliamente aceptada para la elaboración de memorias de sostenibilidad en las que se recojan los tres aspectos siguientes: ambiental, económico y social. Se ocupa también de la definición y difusión de la guía para la elaboración de las citadas memorias, que se aplica de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar de los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.



- **GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS):** cualquier persona o grupo interno o externo a la organización que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de esta. Se utiliza también la expresión “partes interesadas” para referirse a este mismo concepto.
- **IMAGEN CORPORATIVA:** la evaluación global que una persona o grupo hace de una organización, a partir de sus creencias y sentimientos hacia ésta.
- **INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE, INVERSIÓN RSE:** aquel al que a los tradicionales criterios financieros añade criterios sociales y ambientales. Es decir, es la inversión que restringe su universo al de las empresas capaces de acreditar buenas prácticas en materia de RSE.
- **MERCADOTECNIA (MARKETING) CON CAUSA:** es la herramienta promocional de la empresa que trata de combinar la RSE con el objetivo de rentabilidad mediante campañas de captación de fondos a favor de causas sociales, vinculadas a la venta de sus productos o servicios.
- **MECENAZGO:** colaboración de la empresa con una actividad, normalmente de tipo cultural o artístico, a cambio de un beneficio en imagen.
- **MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD:** instrumento eficaz para la toma de decisiones y como herramienta fundamental para la comunicación de la triple cuenta de resultados de una organización, es decir, la que une la dimensión económica, la dimensión ambiental y la dimensión social. Informe de carácter público que las compañías ofrecen a sus partes interesadas, tanto internas como externas, sobre su posición corporativa y de sus actividades en las tres dimensiones de sostenibilidad: económica, ambiental y social. Es decir, se trata del informe en el que se intenta plasmar la contribución de la empresa al desarrollo sostenible. Son similares a los informes financieros que las empresas elaboran anualmente pero pretenden ofrecer una visión de su triple línea de resultados.
- **MISIÓN:** propósito genérico que expresa la razón de ser de la organización.
- **NORMA ISO 14001:** norma internacional aplicable a cualquier organización que voluntariamente desee implantar, mantener al día y mejorar un sistema de gestión



ambiental y obtener la certificación de este sistema por una organización externa e independiente.

- **PACTO MUNDIAL (GLOBAL COMPACT):** directrices de las Naciones Unidas para que las actividades de las empresas respeten los derechos humanos, hagan efectivo un desarrollo sostenible y se adhieran a las normas universales, tanto ambientales como sociales.
- **PLAN ESTRATÉGICO AMBIENTAL:** programa que establece los objetivos y las líneas de actuación en materia ambiental. Se concreta en proyectos que implican mejoras en términos de eficiencia ecológica y ambiental en las diferentes áreas de negocio de la empresa.
- **POLÍTICA AMBIENTAL:** declaración por parte de la organización de sus intenciones y principios en relación con su comportamiento ambiental general que proporciona un marco para su actuación y para el establecimiento de sus objetivos y metas ambientales.
- **RÁTING O VALORACIÓN:** grado de cumplimiento de un determinado conjunto de criterios.
- **RÁTING RSE:** proceso por el cual se recopila, ordena y califica la información sobre las actuaciones e impactos sociales y ambientales de las empresas.
- **REPUTACIÓN CORPORATIVA:** el conjunto de valores que los diversos grupos de interés de la organización atribuyen a esta.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:** la RSE supone prácticas de negocio transparentes y basadas en valores éticos, integrando en sus actividades tradicionales la preocupación por el ambiente y la sociedad. De esta manera, se tienen en cuenta, en la toma de decisiones, las obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, ambiental y de los derechos humanos. La RSE afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.



- SA 8000: norma universal sobre responsabilidad social, auditable y certificable por terceras partes, que requiere que las empresas establezcan sistemas para asegurar el cumplimiento de una serie de requisitos que abarcan tanto aspectos laborales básicos como aspectos de gestión.
- SISTEMA DE GESTIÓN RSE: herramienta destinada a implementar la estructura organizativa, los procedimientos y las actuaciones concretas que permitan llevar a efecto la política de RSE de la organización.
- VERIFICACIÓN RSE: supone comprobar o examinar que los sistemas, procedimientos, indicadores o cualquier otro aspecto relacionado con la RSE de la organización se ajusta a los criterios establecidos. La verificación se entiende como un proceso previo a la auditoria, siendo esta más completa, profunda y rigurosa en su examen.
- VISIÓN: declaración que expresa el futuro deseado de la organización.
- VOLUNTARIADO DE EMPLEADOS: es la cesión de parte de la jornada laboral de una persona empleada para realizar labores sociales en o con una organización no lucrativa. Puede tomar diversas formas: traslado temporal, traslado breve, hermanamiento, grupos de trabajo, etc.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD): organización que tiene por misión proporcionar liderazgo empresarial como catalizador para el cambio hacia a un desarrollo sostenible y promover la ecoeficiencia, la innovación y la responsabilidad social. Engloba a numerosas compañías internacionales pertenecientes a varios países y a los mayores sectores industriales.



ANEXO 3

EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE MENDOZA SANCIONAN CON FUERZA DE LEY: LEY DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

CAPITULO I DEL OBJETO Y AMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 1º - Objeto- El objeto de la presente ley es promover conductas socialmente **responsables** de las empresas y organizaciones en general, en el diseño y materialización de sus políticas, con el fin que se cumpla una objetiva valoración y evaluación de la sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera. Para ello se fija el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRSAE).

Artículo 2º- Exigibilidad- La aplicación de esta ley es obligatoria para aquellas empresas que cuenten con una dotación de más de trescientos (300) trabajadores y asimismo tengan una facturación que supere, en el último año, los valores indicados para medianas empresas en la Resolución SEPyME N° 147/06, siendo voluntaria para las demás que no se encuadren en las características referidas.

Artículo 3º- Ámbito de Aplicación- Se encuentran comprendidas dentro del alcance de la ley todas las organizaciones que tengan domicilio legal y/o comercial en la jurisdicción de la Provincia de Mendoza o desarrollen su actividad principal, con al menos un año de funcionamiento en la misma, desde el momento de vigencia de esta ley, ya sean privadas o estatales, nacionales o extranjeras.

CAPITULO II DEL BALANCE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL EMPRESARIA

Artículo 4º - Definición – A los efectos de la presente ley se entiende por Balance Social y Ambiental, al Instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización. En este documento se recoge los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, valorando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento.

Artículo 5º - Presentación y publicidad del BRSAE - Los BRSAE deben reflejar los procedimientos internos aplicables por las empresas y que satisfagan los requisitos de: objetivos mensurables, trazables y auditables. Su presentación será anual, en la fecha de cierre de cada ejercicio económico. Una vez presentados, de conformidad con la normativa que establezca la autoridad de aplicación, serán públicos y de libre acceso por parte de la población.



Artículo 6º - Contenido - El contenido para la presentación de los BRSAE será establecido por la autoridad de aplicación. Los compromisos asumidos en los BRSAE estarán basados en indicadores que permitan mostrar el esfuerzo que realiza la empresa en beneficio de la comunidad, el ambiente y su personal, como así también la magnitud de su impacto social, teniendo como referencia los desarrollados por la Global Reporting Initiative (GRI en su versión G3.1), que como Anexo I, forma parte de la presente y sin perjuicio, de las modificaciones reemplazos y actualizaciones que se implementen al respecto, para la mejor consecución de los fines buscados en esta norma. Asimismo, se tomarán en cuenta los estándares que en el futuro se creen a nivel nacional a fin de actualizar estos parámetros.

Artículo 7º - Índice de Responsabilidad Social Empresaria - La Autoridad de aplicación debe elaborar un Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE) considerando los indicadores establecidos mediante los mecanismos mencionados anteriormente, como instrumento de medición y evaluación del aporte integral de las empresas al bienestar de la sociedad mendocina.

Artículo 8º- Auditoría - El BRSAE debe ser auditado por un contador público independiente quien emitirá su informe de acuerdo a normas profesionales, cuya firma será certificada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia.

CAPITULO III

I - DE LA CERTIFICACION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Artículo 9º- Obtención del distintivo socialmente responsable - Las organizaciones podrán obtener el certificado de “Empresa socialmente responsable” que servirá para acreditar que alcanzaron o superaron las pautas fijadas en el IRSE (Índice de Responsabilidad Social Empresaria).

El Distintivo será otorgado por la Autoridad de Aplicación y tendrá una vigencia de un (1) año, pudiendo en este sentido, obtenerlo de acuerdo a distintas y progresivas categorías. El mantenimiento de la certificación exige de la auditoría de su cumplimiento efectivo, con la periodicidad, método y requerimientos que establezca la norma a cuya conformidad se ha certificado, pudiendo ser revocado antes del vencimiento por incumplimiento de las condiciones que lo fundamentaron, lo que implica la pérdida automática de todo beneficio que se establece en esta ley.

II- USO Y BENEFICIOS DE LA CERTIFICACION

Artículo 10 – Utilización - La empresa tiene el derecho de utilizar públicamente el distintivo de “Empresa Socialmente Responsable” con la identificación de la marca de la entidad que haya extendido la certificación.

Artículo 11 – Beneficios - Las Empresas que obtengan el “Certificado de Empresa Socialmente Responsable” y que no estuvieren obligadas por ley, podrán acceder, de



acuerdo a las pautas y categorías que oportunamente determine la autoridad de aplicación, a los siguientes beneficios:

- a) Prioridades en las contrataciones con el Estado Provincial y/o Municipal, cuando exista igualdad de condiciones en la oferta.
- b) Mejor y mayor posibilidad de acceso a líneas de crédito y financiación del Fondo para la Transformación y el Crecimiento de la Provincia, así como de toda entidad financiera, pública o privada, que así lo disponga mediante convenio con el Estado Provincial. Asimismo podrán habilitarse líneas de créditos para aquellas empresas que no habiendo sido certificadas, inicien el trámite para acceder al CESR con el compromiso de afectar los fondos obtenidos para solventar los gastos que demanden las medidas necesarias para obtener dicha certificación, atendiendo principalmente a las Pequeñas y Medianas empresas.
- c) Las empresas acreedoras del premio anual a la RSE, mencionado en el artículo 12 de la presente, podrán contar con una bonificación de hasta un 10% en el pago de impuestos provinciales, u otro tipo de beneficios fiscales, según lo determine la reglamentación.

Artículo 12 – Premio anual - Se crea el premio anual a la excelencia de las empresas socialmente responsables, cuya reglamentación quedará formalizada por la Autoridad de Aplicación de la presente.

CAPITULO IV DE LA AUTORIDAD DE APLICACIÓN

Artículo 13 - Autoridad de Aplicación - El Ministerio de Agroindustria y Tecnología, o el que en un futuro lo remplace, a través del organismo que considere pertinente, será la autoridad de aplicación de la presente Ley.

Artículo 14 – Responsabilidades de la Autoridad de Aplicación- La Autoridad de Aplicación tiene las siguientes responsabilidades:

- a Establecer la forma de presentación, su contenido y publicación de los BRSAE.
- b Reglamentar los requisitos de la auditoría que establece la presente ley.
- c Elaborar el Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE).
- d Otorgar el certificado de “Empresa socialmente responsable”, previa verificación de los requisitos correspondientes.
- e Llevar un Registro actualizado de Empresas Socialmente Responsables, el cual tendrá carácter público y donde se inscribirán las empresas que obtienen la certificación, como también sus revocaciones.
- f Emitir un informe anualmente sobre el grado de implementación de la ley, que debe remitir a la H. legislatura.



- g Elaborar y dar a publicidad un “Manual de Buenas Prácticas” destinado a promover, generar y sugerir a las Empresas con asiento en la Provincia de Mendoza, acciones concretas relativas a la RSE, dotándolas de herramientas de gestión, redes y mecanismos de información e intercambio de experiencia y colaboración recíproca.
- h Promover el cumplimiento de esta norma a través de la participación y promoción de la misma por parte de los tres poderes del Estado y los Municipios de la Provincia, procurando la consolidación definitiva de la cultura de la RSE.
- i Reglamentar el premio anual a la excelencia de las empresas socialmente responsables

Artículo 15- Cooperación - La Autoridad de aplicación puede convocar a participar en el desarrollo de la instrumentación de la presente ley a Organizaciones Gubernamentales y no Gubernamentales que desarrollen actividad empresaria, así como a especialistas del ámbito empresario y/o toda organización profesional con vinculación en lo temático y social en materia de RSE, priorizando El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza.

En el marco de esta norma, puede realizar acuerdos y convenios con entidades provinciales, nacionales y/o internacionales similares o análogas, para el mejor cumplimiento de sus objetivos y fundamentalmente para la realización de cursos, talleres de capacitación y formación en RSE.

Artículo 16- Reglamentación – El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley en un plazo de ciento veinte (120) días a partir de la promulgación de la misma.

Artículo 17- Invitar a los municipios a adherir a la presente norma.

Artículo 18- De forma

FUNDAMENTOS

Las actividades de las organizaciones, sean ellas de producción o servicio, sin duda generan en la Provincia de Mendoza un impacto – positivo o negativo - en su entorno y público relacionamiento.

El artículo 41 de la Constitución de la Nacional Argentina garantiza que: Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras

En ese sentido, existe la inquietud tendiente a involucrar a las empresas en acciones que importen un positivo compromiso social, que se traduzca en la calidad de vida tanto interna (accionistas, empleados) como externa (consumidores, clientes, proveedores, ambiente, comunidad, gobierno y sociedad) de la organización.



En nuestro País, existen ya organizaciones que se han enrolado en las prácticas tendientes a difundir una nueva forma de accionar empresario, en el cual el fin de las mismas excede largamente el fin de lucro, implementando principios éticos de naturaleza universal y ejecutando acciones comprometidas con el desarrollo sustentable, a la vez del mejoramiento de la sociedad en la cual se hallan insertas, conocida como Responsabilidad Social Empresaria.

Entendemos la Responsabilidad Social como la respuesta que la empresa debe dar a las expectativas en los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad y al ambiente que les permitió crecer y desarrollarse.

En los últimos tiempos, las organizaciones han experimentado las ventajas de ser socialmente responsables, pues, además del mejoramiento de la calidad de vida de entorno, les genera oportunidades comerciales en los países donde la forma de hacer negocios hace imprescindible la Responsabilidad Social Empresaria.

No existen dudas acerca de que, las iniciativas de mejoramiento del comportamiento social y ambiental hace más eficiente la labor de las organizaciones, a la vez que pueden derivar en reducciones de costos de explotación.

También los inversores tienen en cuenta la actitud de las empresas frente a las cuestiones ambientales y sociales antes de decidir invertir su capital.

Una de las formas de expresar esta responsabilidad social se verifica a través del Balance Social, el cual en nuestro país se ha estipulado obligatorio a través de la Ley No. 25.877 para las empresas que poseen más de 300 empleados

Debe comprenderse el Balance Social como una herramienta que permite informar, evaluar y determinar el impacto de la actividad de la empresa en los aspectos no solo económicos, sino también ambientales y sociales.

Las organizaciones que efectúan prácticas responsables, generan un beneficio en la comunidad en la cual se desarrolla, que resulta interesante medir, como así también conocer la forma en la cual se distribuye ese valor agregado. Esta información resulta obtenible de los Estados Financieros que habitualmente presentan.

Además del Balance Social, las organizaciones pueden presentar informes o reportes de sostenibilidad, basados en indicadores, que se fueron desarrollando en el plano internacional.

Así, podemos mencionar que existen organismos sin fines de lucro, que dictan principios y guías para la presentación de información que exponga la gestión socialmente responsable, a través de informes sociales.



En tal sentido, merecen destacarse el Pacto Global de las Naciones Unidas, Global Reporting Initiative (GRI3.1), AccountAbility 1000 (AA1000) del Institute of Social and Ethical Accountability, Social Accountability 8000 (SA 8000).

Estos reportes, si bien son de presentación voluntaria, marcan la diferencia de las organizaciones con conciencia social.

Sin duda, quienes en su política empresaria destacan la importancia del mejoramiento de la calidad de vida de su entorno, merecen que se les reconozca de alguna manera esa diferencia, lo cual motiva a que en la presente ley se establezcan incentivos para las organizaciones que, sin estar obligadas, cumplan con la presentación de Balance Social o certifiquen la Responsabilidad Social.

A su vez, el Estado debe promover que, aquellas empresas que le provea de bienes o de servicios, deben necesariamente ser responsables, y comprobar el efectivo cumplimiento de las premisas que ello implica.

La preparación de la información que se propone en la presente ley, debe ser realizada por profesionales que respondan a las ciencias y técnicas requeridas para su confección tales como ciencias económicas, otras ciencias sociales y naturales.

Es de suma relevancia que la información preparada por las empresas, sean sometidas a auditoría para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados para su confección. Para ello es menester que el o los profesionales intervinientes, encabezados por un contador público en cuanto a procesamiento y exposición de la información, produzcan un informe con firma certificada por el Consejo Profesional pertinente. Destacando que la presente iniciativa surgió en Mendoza, en el marco del Programa "Parlamento Abierto" que desarrolla la Legislatura Provincial en el interior de la provincia, coordinado por la Vicegubernación de la misma, a propuesta del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, habiéndose logrado el avance en consenso de la mayoría de los bloques parlamentarios.

Por todo lo expuesto, resulta imprescindible promover acciones de responsabilidad social y creemos que esta ley puede significar el inicio de una cultura responsable tanto social como ambiental.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFIA

- Abraham, T. La empresa de vivir. Buenos Aires. 2000.
- Álvarez Tejeiro, C y Paladino, M. Comunicación empresarial responsable. Las organizaciones: Escuelas de cultura. Buenos Aires. 2006.
- Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos. Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada.
- Andersen Ortiz, Pamela Andrea. Analisis de las estrategias comunicacionales de responsabilidad social empresarial. 2007. Chile
- BARTOLI, Annie. Comunicación Organización – Organización
- Bauman, Z. Comunidad. Argentina. Temas Para el Siglo XXI, 2003.
- Borrini, A. Las grandes empresas con nuevas plataformas de comunicación. La Nación. 2007.
- Briceño, Sonia; Mejías, Iraida y Moreno, Fidel. La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial
- Cachione, M. Cecilia, Calisto, Daniela. Comunicacionalmente Responsables. Comunicante”. Editorial Paidós SAICF. España.
- Etkin María Eugenia, (2008). *La RSE, ¿Una práctica en hibridación?* Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Argentina.
- Fernández Gago, R. Administración de la responsabilidad social corporativa. Madrid. 2005.
- Flores, Carlos F. Inventando la Empresa del Siglo XXI. Chile. 1989.
- Flynn, Sharon. Responsabilidad Social Empresarial: Definiciones, Actores Claves y Fundamentos para su Gestión. 2003
- García Canclini, N. Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad. Buenos Aires. 2008.
- González García, Ignacio; López Mato, Liliana y Sylvester, Roberto. Responsabilidad social empresaria. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina.
- Guía Práctica. Estrategias de responsabilidad social en empresas públicas. Diciembre 2012.



- Kliksberg, B. Las Perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa. Pensamiento Iberoamericano: revista de economía política. 1991
- Lang, Susanne y Solms Nebelung, Frank. La responsabilidad social como estrategia de negocios. 2007.
- Moneva, José M. Información sobre Responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias. 2005
- Orjuela Córdoba, Sandra. La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Venezuela.
- Paladino, M. La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva. Argentina. 2004.
- Paladino, M.; Milberg, A. y Sánchez Irondo, F. Emprendedores sociales y empresarios responsables. Buenos Aires. 2006.
- Pérez, Rafael Alberto (2001). Estrategias de Comunicación. España.
- Vives, Antonio. Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica. 2013
- Weil, P. La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona. 1992.

Internet:

- Boullaude Mauricio, *Una década de RSE en Mendoza*. Revista Punto a Punto.
- Esnaola, Fernando. RSE - Fundaciones y programas sociales corporativos. 2008 (www.responsabilidad-social.educacionparapoder.com.ar/)
- Moreno, María Belén. Unas 24 mil empresas locales podrán sumarse a la Ley de RSE (www.diariouno.com.ar/)
- Orsi, Adriana. 7 errores comunicacionales en una empresa con RSE (www.rppnet.com.ar/responsabilidadsocialdefinicion.htm)
- Rodríguez, Juan. La Ley de RSE de Mendoza establece beneficios fiscales de hasta un diez por ciento. 2013 (<http://www.neuquen.com.ar>)
- www.comunicarseweb.com.ar/
- www.rse.xunta.es/
- www.rseonline.com.ar/
- www.valos.org.ar/