



# ¿Auténtica Filantropía o Responsabilidad Social?

---

Lic. Mauricio Carreño

Noviembre 2017

Director de tesis: Dr. Julio César Neffa

Universidad de Lomas de Zamora  
Facultad de Ciencias Sociales.  
*Maestría en Gestión de las Relaciones Laborales*

## **Hipótesis**

Las grandes empresas del Conurbano Sur del Gran Buenos Aires llevan a cabo actividades enmarcadas dentro del ámbito de la Responsabilidad Social Empresaria con el objeto de alcanzar en sentido estricto y prioritario la mejora de su imagen, y en sentido amplio y secundario, la pragmatización del sentido filantrópico de la Responsabilidad Social, y la intención de compensar al menos parcialmente los déficits de la acción del Estado, sin cuestionarlo.

Desde una visión deontológico-pragmática, el aporte de quien pretende superar el paradigma por antonomasia que rige ambos conceptos, para inaugurar el de una coexistencia dialéctica, sustentable y efectiva, que priorice el ser jerarquizando así, su hacer.

## **Agradecimientos**

Al Dr. Julio César Neffa, por su guía clara y consistente, por su impronta constructiva, exigente y visionaria: Licenciado en Economía Política, Universidad de Buenos Aires, Diplomado de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Francia, Diploma del Tercer Ciclo del Institut d'Études du Développement Economique et Social (IEDES) Universidad de Paris I, Doctor en Sciences Sociales du Travail (especialidad Economía) de la Universidad de Paris, Investigador Superior del CONICET en el CEIL, programa "Trabajo y Empleo Urbano", Profesor en las Facultades de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y en la Universidad de Buenos Aires; cargo homólogo en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.

Al equipo Cabada-Piquard, por su aporte profesional, guía y traducción del material consultado, inherente a los idiomas inglés y francés.

## Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial es en sentido lato el arte de hacer negocios basados en principios éticos, apegados a la ley. En este aspecto la empresa adquiere un rol estratégico ante la sociedad, marco en el cual opera, auspiciando un feedback sostenido y sustentable, al que accede mediante el posicionamiento de una imagen positiva, generado a partir de la puesta en valor de su capital humano, del aprovechamiento de los talentos y competencias que ellos detentan, incentivando y propiciando el cultivo de los tales, asegurando las mejores condiciones para el cliente interno -minimizando así el índice de rotación.

En procura de asegurarse la lealtad del cliente la empresa ha de auspiciar y de asumir como propias, sus necesidades e inquietudes, y atender a sus sugerencias. Para ello, debe ofrecer:

- Un soporte en el cual los clientes puedan plasmar sus necesidades y quejas.
- Equilibrio entre calidad y precio justo.
- información respecto de las condiciones de producción
- las certificaciones que el producto acredita
- Acceso al mercado
- cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos.
- Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, y medio ambiente proyecta una reputación que le garantiza eficiencia y sustentabilidad y adaptabilidad.

La RSE no es filantropía, no es beneficencia; las empresas coexisten en torno a la rentabilidad, constituyendo esta su génesis. No obstante, la cultura de la RSE es una forma de hacer negocios que le garantiza sostenibilidad a lo largo del tiempo y sustentabilidad

económica. La RSE es el rol que asumen las empresas en favor del equilibrio entre el crecimiento económico -bienestar social, aprovechamiento de los recursos naturales -cuidado del medio ambiente. Las empresas deben formar parte activa de la solución de los retos sociales en virtud del interés propio crecer en un entorno más estable y próspero.

En las páginas siguientes se indaga y cuestiona en profundidad el porqué de la necesidad y existencia de la RSE en las grandes empresas de la Argentina contemporánea, exponiendo diferentes paradigmas empresariales, a modo de recorte acotado, pero serio y pormenorizado, que permita se compruebe la hipótesis de marras.

El objetivo general del informe es responder acerca de las distintas variables que afectan al quehacer de las grandes empresas sobre la base de las políticas que detentan en torno a la RSE. Para su consecución se observarán tres variables, a saber:

- el mejoramiento de la imagen de la organización, como resultante de la aplicación de la cultura de la RSE,
- las acciones filantrópicas que desarrollan en prosecución de la construcción de su imagen ceñida al ETHOS empresarial,
- las acciones que compensan al déficit estatal en orden al mejoramiento de calidad de vida.

Dichas variables se analizarán sobre la base de los resultados obtenidos a partir del recorte de la realidad sometida al análisis mediante las herramientas que ofrece el método científico, la doctrina, la jurisprudencia y la praxis.

### **Abstract**

Corporate Social Responsibility is, in broad sense, the art of doing business based on ethical principles, and maintaining the law. In this sense, the corporation acquires a strategic

role towards society, in which it operates, by hosting a sustainable feedback, that is promoted by having a positive image, which is gained by valorizing it's human capital, taking advantage of their talents and promoting their growth, as so to assure the best conditions for the internal client, minimizing the turnover ratio.

In pursuit of gaining the loyalty of the client, the corporation must assume all necessities as their own and attend to them. To do that, it must offer:

- Support so that clients can leave their complaints and necessities
- Balance between quality and fair price
- Information on production conditions
- The certifications that the product requires
- Market Access
- Upholding standards and requirements imposed by external factors
- Credibility: a corporation which shows respect for people, communities and the environment, is guaranteed to be efficient and adaptable

CSR is not to be confused with philanthropy corporations exist based on their rentability. However, CSR culture is a way of making business that guarantees a long time sustainability and growth. CSR is preferred by corporations as to achieve a balance between economic growth, social wellness, use of natural resources, and care of the environment. Corporations must become active and overcome social challenges in virtue of their own growth and a prosperous and stable environment.

In the next pages we will inquire and question in depth the reasons why CSR exists and why it is needed in large corporations in Argentina, showing various business paradigms in a resumed but complete way.

The main goal of this report is to show the different variables that affect the daily life of large corporations in base of the policies that surround CSR. We will observe three variables:

- Improvement on the image of the corporation
- Philanthropic actions which are developed in order to construct an image acceptable to the corporate ETHOS
- Actions which compensate the state deficit, in order to improve the quality of life

Said variables will be analyzed based on the results obtained from the “slice of reality”, which will be put to test using the tools provided by the scientific method, doctrine, jurisprudence and praxis.

## Índice

Capítulo 1 Introducción .....	2
Capítulo 2 Marco Teórico .....	4
Definición y teorías sobre RSE.....	4
Conceptos.....	6
Origen de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina .....	9
Perspectivas de RSE .....	12
RSE y el Banco Mundial.....	16
Capítulo 3 Variables de estudio .....	20
Mejorar la Imagen.....	20
Imagen de la marca y Reputación de la empresa .....	21
La Imagen Corporativa .....	24
Capítulo 4 La Responsabilidad Social del Marketing.....	30
Capítulo 5 Acciones Filantrópicas .....	35
Empresas paradigmáticas, en orden a la praxis filantrópica .....	36
Apple.....	38
Google.....	38
Microsoft.....	39
PepsiCo .....	39
Shell .....	40
Capítulo 6 Compensación del déficit estatal.....	41
Capítulo 7 Funcionamiento de RSE dentro de las empresas. ....	50
Implementación de la RSE.....	50
Modelo de Implementación .....	51
Gestión de la RSE .....	52
Capítulo 8 La Norma ISO 26.000 .....	55
Capítulo 9 El Balance Social .....	58
Marco Normativo.....	59
El Balance Social en relación a la RSE .....	60
Los Actores de la RSE en Argentina. ....	62
El Estado .....	62
Actores complementarios.....	66
Los medios de comunicación.....	67
Las Universidades.....	67
Consumidores y usuarios. ....	68
Capítulo 10 IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial) .....	69
Actividades y Servicios del IARSE .....	70
Empresas adherentes .....	71
Capítulo 11 Estado Nacional Argentino y RSE en la Actualidad.....	74
Capítulo 12 Paradigma empresarial: recorte de una realidad regional .....	76
Falabella.....	76
Maxiconsumo.....	82
Quilmes .....	87
Capítulo 13 Conclusión.....	95
Bibliografía .....	102
Anexo I Resultados .....	106
Praxis.....	106

Encuestas y gráficos, muestreo acotado.....	106
Resultados en gráficos .....	107
Anexo II Actividades RSE de las empresas del recorte.....	113
Quilmes .....	113
Quilmes redujo un 7% el consumo de energía en los últimos 3 años.....	113
Quilmes realizó su 7ma Jornada Nacional de Voluntariado .....	114
9 de cada 10 padres consideran que son los principales responsables de hablar con sus hijos sobre consumo de bebidas con alcohol .....	117
Maxiconsumo – Fundación Marolio .....	119
Entrevista con amigos de Sur Solidario .....	119
Nos acercamos a la escuela Fátima para sordo-ceguera .....	123
Anexo III Encuesta y Resultados sobre RSE.....	126
Resultados de la Encuesta sobre RSE – Falabella .....	127
Resultados de la Encuesta sobre RSE – Maxiconsumo .....	129
Resultados de la Encuesta sobre RSE – Quilmes .....	131
Resultados generales de la muestra (80 empresas) .....	133
¿Las personas somos responsables?.....	133
Son necesarias charlas de orientación sobre responsabilidad ciudadana? .....	135
¿La gente se siente atraída por labores responsables socialmente? .....	137
¿En las labores comunitarias de Responsabilidad Social se tienen buenos resultados? .....	139
¿La RSE sirve para cubrir déficits que otros organismos no atienden?.....	142
Motivo de la RSE en 1er. lugar.....	144
Motivo de la RSE en 2do. lugar.....	146
Motivo de la RSE en 3er. lugar.....	148
Motivo de la RSE en 4to. lugar.....	151

*“Cuando veinte personas se reúnen para intercambiar sinceramente sus experiencias,  
cada uno de ellos revela, sin duda, un secreto, pero se enriquece con diecinueve  
experiencias.”*  
*Jean Milhaud*

## Capítulo 1 Introducción

La Responsabilidad Social es un comportamiento empresarial que detenta una proyección ulterior, que excede a los fines económicos y/o lucrativos inherentes a las metas empresariales; postula más bien, un compromiso voluntario cuya intervención en el orden comunitario, regional o estadual, devenga en beneficios sociales, económicos y ambientales.

En su libro *Un traje a medida* Laura Leguizamón, legisladora nacional que ha incursionado con manifiesto empeño en temas de RSE en Argentina, sugiere que esta conducta es un concepto que supera el mero cumplimiento de la ley, generando una cultura de RSE que las empresas, como agentes de la sociedad moderna, deben incorporar a su génesis tomando cartas en preocupaciones de índole diversa, cual diversas son las necesidades del conglomerado social dentro del cual las empresas están insertas.

Se trata de asumir que la interacción con los empleados, accionistas, inversores, proveedores, clientes y con la comunidad que le sirve de marco, debe plasmarse en políticas de cumplimiento pragmático; ser parte, no es ser espectador, sino un actor necesario y protagonista.

El medio ambiente demanda mayor compromiso humano: sostenibilidad y sustentabilidad en relación al uso de los recursos necesarios.

[...] “Con la creciente relevancia del capital reputacional y los procesos de globalización es menester aplicar una cultura de responsabilidad social como parte de una identidad nacional responsable y comprometida”, expone Leguizamón.

Las empresas, ante la confirmación de que las políticas de RSE mejoran su imagen, entre otros beneficios, empiezan de a poco a formar parte de un cambio de paradigma. Como factores sociales de impacto real en el ambiente, deben asumir un compromiso de preservación de la biodiversidad y gestión inteligente de los recursos para que pueda vislumbrarse un mundo posible; próspero y asequible, que pueda ser disfrutado por las generaciones presentes y por las por venir.

Este trabajo intenta ser un disparador en la toma de conciencia acerca de la imperiosa necesidad de plantearse la RSE, no como acciones filantrópicas aisladas, sino como la piedra angular sobre la que se construyan la trama y la urdimbre del tejido social empresarial, y de consumo, auspiciando una resultante que haga posible una convivencia de excelencia en el orden deontológico y sustentable, en el orden pragmático, activando los mecanismos en favor del desarrollo humano y humanitario, en una concepción cuasi antropocéntrica que nos haga pensar en el Alter Ego, a priori y en el Ego, a posteriori.

## Capítulo 2 Marco Teórico

### Definición y teorías sobre RSE

La Responsabilidad Social Empresarial es una concepción teórico-pragmática resultante de una visión abarcativa, dialéctica y necesaria en la que confluyen la realidad empresarial –con su capital constitutivo heterogéneo- el conjunto de la sociedad donde y en la cual opera, el medio ambiente del que se nutre, y el Estado de Derecho, a cuyas reglas se sujeta y cuyas necesidades intenta satisfacer de manera supletoria a los fines de optimizar su rentabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad en el marco del ejercicio del Ethos empresarial.

Su definición es siempre amplia, abarcativa y progresiva, en virtud de los cambios socio-históricos, políticos, económicos y culturales con que van cincelandos las sociedades en general, y los hombres, en particular, el espectro infinito de las relaciones humanas, y su resultante: la cultura, entendida como el arte de ser y de hacer en comunidad en la causa común de la construcción de la identidad.

El origen teórico de la RSE halla su génesis en la dicotomía que presenta a la empresa dentro de un perfil y proyección económicos y economicistas, o su contraparte: la concepción de la empresa cuyo perfil y proyección alcance dimensiones sociales, atendiendo de manera acaso supletoria, puntuales áreas de las necesidades de la comunidad con la cual interactúa, asumiendo un papel como actor principal de la gestión social y no un mero espectador a instancias del consumo de bienes y/o servicios.

Para ahondar en relación al origen y desarrollo del concepto que nos ocupa, diremos que la doctrina ha expresado que fue durante los años 20 que surge el concepto de RSE. Los avatares de la posguerra confrontan a la empresa con la emergencia económica; una sociedad que reclama ser tenida en cuenta en las decisiones empresariales en atención a los DDHH vulnerados. Es en aquel marco histórico cuando asoma el principio de caridad –filantropía- entendida no como una actividad personal del empresario, sino como una acción corporativa de la empresa (Filantropía Corporativa).

Otras opiniones sostienen que el concepto surge en los años 50, durante el vertiginoso crecimiento cuantitativo, cualitativo y de envergadura, que experimentan las empresas norteamericanas en virtud del protagonismo que cobraron en la posguerra, siendo el ente proveedor de materias primas, de productos industrializados y de crédito- producto financiero- a una Europa que decadente, necesitaba asirse de una economía cuyas fortalezas le permitieran, abrirse paso en medio de los escombros de las guerras. Durante las décadas de 1960 y 1970 emergen movimientos que cuestionan los distintos aspectos concernientes al estilo de vida norteamericano; símbolos de ellos fueron la contracultura –léase contracapitalismo– y las movilizaciones en contra de la guerra de Vietnam.

Durante este período se cuestionan las actividades de las empresas, a partir de las consecuencias sociales de sus acciones: los procesos de producción y el incentivo de la cultura consumista. La contracultura proclama, como ícono sustentable, al Estado de Bienestar, conocido también como el Keynesianismo, en el cual el Estado es protagonista en la inyección de capitales y en la promoción de la ejecución de la obra pública, con la

finalidad de poner en marcha la rueda de la economía mediante el poder adquisitivo a tornarse en consumo.

Durante los años 80 la concepción de Estado de Bienestar comienza a perder fuerza en Norteamérica y nace la idea de que el bienestar y la calidad de vida deben ser la meta de todas las instituciones, incluidas las empresas.

A fines de la década de los 80 e inicio de los 90 el concepto RSE se instala en el ideario empresarial. Esta profundización y tendencia creciente se debe al impulso de organismos internacionales y grupos sectoriales, promotores de la creación de códigos de conducta, directrices, normas y otros instrumentos indispensables para la implementación de la RSE como una estrategia de negocios integral de largo plazo, que busca convertir a la empresa en un actor, que promueva el desarrollo sostenible de su localidad, región y país.

La RSE aborda, conforme a lo expuesto, la dimensión fundamental de la empresa; una nueva proyección integradora, dentro de su misión, que integre al sujeto social, como parte inherente del colectivo empresarial.

## **Conceptos**

Se presentan *Ut Infra* definiciones y alcances acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, que se ajustan tanto al sentido amplio como al estricto del concepto.

En ellas, asimismo, se trasluce cómo ha ido evolucionando el concepto, en virtud de la praxis.

*"La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida", (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development).*

*"La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente", (PWBLF, Prince of Wales Business Leaders Forum).*

*"La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa", (BSR, Business for Social Responsibility).*

*"La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales", (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social.).*

El enfoque evolutivo y distintivo de la RSE puede clasificarse dentro de cuatro tipos:

1. Enfoque instrumental: Entiende a la empresa como instrumento de creación de riqueza y a sus actividades sociales, como una forma de lograr sus metas económicas. Este tipo de organizaciones apuestan por un comportamiento ético y responsable, en la medida en que el tal, aporte ventajas competitivas a sus fines.
2. Enfoque del direccionamiento de la teoría política: Hace referencia al poder excesivo de la empresa (especialmente, las multinacionales y los *holdings*), poder que conforme esta teoría, implica que la responsabilidad empresarial debe ser directamente proporcional a la influencia que ejerce de manera local, estadual, regional.
3. Enfoque de la responsabilidad ética: El ideario empresarial, la misión y la visión de la empresa deben ser congruentes con la legislación positiva y obrar dentro del marco del derecho, así como debe asegurarse de no contravenir los derechos inherentes a las personas, por ejemplo, los derechos humanos.
4. Enfoque integrador: Hace centro en la identificación, canalización, capacitación y respuesta ante las demandas sociales de los *stakeholders*. La traducción estricta es abarcativa; versa: parte interesada, es decir, accionistas, trabajadores, consumidores, sociedad toda. Ellos son los actores sociales representados por comunidad que interactúa directa o indirectamente con ella: los medios de comunicación, el Estado - en cualquiera de sus niveles- organizaciones de todo tipo, sindicatos, así como su ambiente interno y externo, clientes, proveedores, etcétera.

El *feedback*, así como el compromiso y la confianza que se consoliden entre los actores ha de generar un marco enriquecedor, un desarrollo sustentable, y una mejora a

nivel de la ganancia comercial, del incremento de la sostenibilidad empresarial, cuya resultante coadyuve a una integralidad beneficiosa para la empresa y para la sociedad aunque sea el postulado de marras, una apuesta desiderativa, por cuanto la realidad complejiza en más la relación de los grupos de interés con la empresa, en el marco de la pragmatización de una política empresarial responsable, socialmente hablando (Cheibub y Locke, 2002).

### **Origen de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina**

Como reza el texto *Ut Infra* el ingreso del concepto en la legislación Argentina es incipiente, considerando que la práctica y el registro jurisprudencial de la existencia de la ley necesitan la fortaleza del ejercicio, que sólo confieren los casos cuya competencia se actualice en su aplicación positiva, a lo largo de los años.

Sin embargo, la práctica de la RSE venía asomando en nuestro país, lenta pero sostenidamente inmersa en los avatares económico-ideológicos que fueron edificando el constructo histórico.

Como es conocido por cada habitante del suelo argentino la consuetudo<sup>1</sup> va gestando el derecho positivo, hasta que toma tal fuerza, que lo empodera y pare la ley.

---

<sup>1</sup> "Derecho consuetudinario, también llamado usos o costumbres, es una fuente del derecho. Son normas jurídicas que no están escritas pero se cumplen porque en el tiempo se han hecho costumbre cumplirlas; es decir, se ha hecho uso de esa costumbre que se desprende de hechos que se han producido repetidamente, en el tiempo, en un territorio concreto. Tiene fuerza y se recurre a él cuando no existe ley (o norma jurídica escrita) aplicable a un hecho. Conceptualmente es un término opuesto al de derecho escrito." ("Derecho Consuetudinario", s.f.)

Como resultado de la labor de relevamiento y actualización de normas y proyectos de leyes nacionales y provinciales relacionadas con la temática, se detectó la existencia de una sola norma nacional específica vigente (Ley Nacional N° 25877/04 de Régimen Laboral, que en su título II, capítulo IV artículos 25 y 26) que contempla el tema. Dentro del mismo orden nacional, se identificaron cuatro proyectos de ley en situación de trámite parlamentario, destacándose entre ellos por su contenido y alcance, el individualizado como Trámite Parlamentario 095 del 21/07/2011, bajo el número 3792-D-2011, en cuya elaboración hubo participado el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta y la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE).

Dentro del nivel provincial existen dos leyes, la Ley 2594 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sin reglamentar aún, y la Ley 4531 de la Provincia de Río Negro.

Se destaca que la Provincia de Salta cuenta con el Decreto 517/11 que versa un completo tratamiento respecto de la responsabilidad social y ambiental con su correspondiente información y auditoría.

Se estudian, en lo concerniente a la incorporación a los códigos de las leyes referentes a RSE, en algunas provincias como Santa Fe, Neuquén y Buenos Aires. Producto de la labor de investigación puede afirmarse la existencia de un incipiente marco regulatorio argentino sobre responsabilidad social empresaria, situación que dificulta la implementación de la normativa profesional emanada de la FACPCE sobre preparación y auditoría del Balance Social -en actual periodo de consulta- que requiere un sustento legal para su adopción.

Las primeras acciones que llevaron adelante las empresas se enfocaron en la dimensión externa, para atender las demandas que la sociedad presentaba en ese momento. A saber:

- Desarrollo local para pequeñas y medianas empresas (PYMES).
- Mejora en la calidad de vida de los empleados.
- Educación y becas.
- Capacitación a productores y a proveedores.
- Trabajo con la familia de los empleados.
- Promoción cultural y artística.
- Voluntariado.
- Seguridad y educación para la comunidad.
- Integración con la comunidad.
- Salud y calidad de vida.

Como resultante de las variables *Ut Supra*, sendas empresas asumieron estas acciones como un compromiso con la comunidad en ánimo de restitución parcial de las consecuencias que habían dejado las crisis, que marcaron el sendero histórico nacional. Sin embargo, las organizaciones, en su mayoría, llevaron adelante estas acciones para obtener una mejor imagen y para lograr un acercamiento con sus clientes, usuarios y consumidores.

Se concluye de lo expreso que, no existe una toma de conciencia cabal respecto de la necesidad de la implementación dentro del derecho positivo, de la RSE, sino que sólo

constituye un medio para alcanzar determinados perfiles empresariales garantistas del lucro.

### **Perspectivas de RSE**

Se postula a continuación una mirada prospectiva de lo general a lo particular de la RSE y su aplicación.

*Perspectiva Mundial.* El Pacto Mundial o *Global Compact* elabora principios que se asemejan a las ideas sugeridas por la perspectiva de RSE. Se trata de una propuesta desarrollada por la ONU (Organización de las Naciones Unidas) en el marco del proceso de globalización y sobre la base del impacto que tuvieron las empresas transnacionales. Su objetivo consiste en involucrar a las empresas en el manejo de los desafíos sociales y medioambientales, asumiendo un compromiso con la comunidad, los empleados y el medioambiente. Cabe mencionarse que dicha iniciativa se desarrolló a partir del año 2000.

*Perspectiva de Estados Unidos.* En este contexto, las empresas jugaron un rol social destacado, en virtud de la ideología de base; el Capitalismo, que sostiene el libre mercado, la competencia, el espíritu empresarial, el emprendimiento individual, etc.

Así, la cultura filantrópica empresarial y ciudadana se ha plasmado no sólo en obras de caridad en favor de los más carenciados, sino que ha servido para promover el arte, la

investigación científica y la educación. [...] “Con el advenimiento de la preocupación por la mejora de la productividad del trabajo y la inquietud mundial por el medioambiente, la cultura filantrópica dio paso a una comprensión más integral que hizo posible redefinir la filantropía tradicional empresarial y abrió la perspectiva de la Responsabilidad Social de la empresa o Responsabilidad Social Corporativa.” (Vives, Peinado-Vara, 2011:36).

Algunos de los principios sobre los cuales fundamentó su establecimiento la Responsabilidad Social Empresarial en Estados Unidos fueron:

- Los empleados alcanzan mayores índices de productividad, cuando entienden el sentido de sus tareas en el conjunto de la empresa, cuando acreditan salarios razonables, trabajan dentro de ambientes saludables, y cuando son consultados respecto de cómo hacer sus trabajos. “Necesitan asimismo ser respetados por sus contribuciones individuales y cuando habiendo sido atendidas sus necesidades, disfrutan de un balance saludable entre el trabajo y la vida familiar”. (Vives, Peinado-Vara, 2011:37).
- La *performance* de los trabajadores está directamente relacionada con la voluntad del empleador en invertir en su crecimiento personal y profesional.
- Los métodos autocráticos, autoritarios y abusivos para gestionar una empresa no son efectivos, sino los de liderazgo democrático o participativo e inclusivo.
- Las empresas funcionan mejor cuando están ubicadas en comunidades saludables.
- [...] “Las empresas que tratan el ambiente natural con respeto usualmente reducen su producción de desperdicios, obtienen productos y servicios de mayor calidad y

*maximizan eficientemente sus recursos, incluyendo sus inversiones de capital”*

(Vives, Peinado-Vara, 2011:37).

*Perspectiva Europea.* A diferencia de lo que sucedía en los Estados Unidos, en Europa ha habido una mayor intervención por parte del Estado en los asuntos sociales y económicos; los derechos sociales eran tenidos por relevantes, los mercados estaban fuertemente regulados y además la sociedad estaba atenta a temas sociales y ambientales. Esto último favoreció el surgimiento de una visión de Responsabilidad Social Empresarial diferente. En este nuevo paradigma se han incorporado el concepto de desarrollo sustentable, y el de las tecnologías limpias, entre otras.

De acuerdo a la Comisión Europea, de la Responsabilidad Social es “*la incorporación voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y medioambientales a sus actividades comerciales y a sus relaciones con las partes interesadas*”. La Comisión Europea publicó en 1995 un manifiesto contra la exclusión social y como resultado se creó una red de cincuenta y siete empresas europeas que adoptaron el nombre de *Corporate Social Responsibility-European*.

[...]”En julio de 2011 se publicó el Libro Verde, cuyo propósito era promover un marco legal para la Responsabilidad Social en Europa”. (Vives, Peinado-Vara, 2011:38).

*Perspectiva Latinoamericana.* América Latina se ha caracterizado por una marcada desigualdad en la distribución de ingresos, la concentración de poder político, económico y social y por la extensión de las condiciones de pobreza.

La acción de las instituciones religiosas de denominaciones y credos diversos, y la caridad de las empresas familiares han sido los instrumentos a través de los cuales se han mantenido o paliado las diferencias socioeconómicas. La acción o gesto filantrópico ha sido el “brazo social” de las empresas medianas o grandes.

Como se puede apreciar, desmontar la cultura paternal dependiente y filantrópica, establecida, y construir otra de diferente etiología, a saber: Responsabilidad Social es un reto inmenso que se han planteado algunos líderes empresariales y sociales. La globalización y las innovaciones tecnológicas que la acompañan han hecho posible expandir los nuevos planteamientos asociados a la Responsabilidad Social. No sólo han concurrido a ello algunos líderes visionarios; también las empresas multinacionales que, además de inversión, han traído la necesidad impuesta por el mercado global, de actuar de manera responsable. Pero, a pesar de todo ello, “[...] la tarea de la transformación cultural y social sigue siendo el gran trabajo que es necesario hacer. Por estas razones, la práctica de la Responsabilidad Social sigue muy asociada a la filantropía y cuesta modificarla”. (Vives, Peinado-Varas, 2011:38).

## RSE y el Banco Mundial

Para el Grupo World Bank, la Responsabilidad Social Empresarial es el: *“Hacer negocios basados en principios éticos, apegados a la ley.*

*La empresa (no el empresario) tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera.”*

La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégica, ya que cumpliendo estas premisas, la empresa se asegurará:

- Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno, lo cual conduce a una mayor retención de talentos y por ende a menores índices de rotación;
- Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, por ejemplo, proveyéndole un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas -además de calidad y precio, los clientes demandan información respecto de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, etc.;
- Acceso a mercados: obtenido en virtud del cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo a los consumidores.
- Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y de la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que puedan afectarla, confiriéndole mayor agilidad para reaccionar, adaptarse y generar confianza.

La RSE no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas existen con el propósito de ser rentables; implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones.

Esta cultura es una forma de hacer negocios que garantiza a la empresa mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo y crecimiento económico. La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas en favor del Desarrollo Sostenible, es decir, propender al equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y del medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa en la solución de los retos que presenta la sociedad, afrontando este desafío con interés propio y colectivo, en la meta de construir un entorno más estable y próspero.

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

Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Deben tener un panorama cierto de todo aquello que la contextualiza, en tiempo y en espacio, no hablamos solamente en términos geográficos ni temporales, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operatividad, incluyendo a todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la comisión de sus metas, objetivos, visión y misión.

Los actores con quienes la empresa se relaciona -público interesado- está constituido por todas aquellas personas a quienes el negocio afecta y/o impacta, ya sea de manera positiva o negativa.

En este sentido, existen dos campos en los que la empresa puede orientar sus prácticas responsables, a saber, su realidad interna y su otra realidad configurada por el elemento externo.

En cada uno de estos espacios coexisten diferentes públicos interesados hacia donde puede focalizar su acción.

En el ámbito interno: accionistas, colaboradores y la alta gerencia, por citar algunos. En el externo, proveedores, clientes, y la comunidad en general. La resultante de la delimitación de esta injerencia determina la Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial.

La pirámide es una herramienta que ha sido creada con el propósito de ayudar a las empresas a definir sus áreas de acción en términos de responsabilidad social empresarial y es mediante este instrumento que las empresas forman criterios para priorizar sus políticas de RSE.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Recuperada de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/785111468331213672/Informe-sobre-el-desarrollo-mundial-2009-una-nueva-geografia-economica>

Esta herramienta de gestión y análisis consta de cinco “escalones” o niveles de la RSE. A continuación se presenta un gráfico ilustrativo de lo expuesto.

## La Pirámide de RSE



## Capítulo 3

### Variables de estudio

#### Mejorar la Imagen

La imagen de la empresa refiere al conjunto de “percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor” (Meller, 1993:3).

En la actualidad, las marcas se han convertido en un instrumento paradigmático que no sólo busca establecer un símbolo, que sea asequible a la mente de los potenciales clientes constituyendo en sí mismo un mensaje contundente, seductor cuya finalidad es motivadora y aglutinante, sino que aspira a posicionarse en la cima de las preferencias de los consumidores.

Para lograrlo, las empresas se valen de diversas estrategias, a saber:

- *Comunicando sus iniciativas de responsabilidad social* (Maignan y Ferrell, 2004). Mediante la comunicación, la marca proyecta una personalidad caracterizada por los valores, las acciones filantrópicas y las conductas prosociales, exhibiendo responsabilidad en referencia al medioambiente, a la comunidad, y a sus empleados. De esta forma, los proveedores, los empleados, el Estado, y sobre todo los clientes, en tanto consumidores, se sienten motivados a construir relaciones intensas y significativas con marcas de prestigio y de relevancia social, impactando estos procederes, asimismo, en la conformación de una imagen comunitaria altamente positiva (Bigné

Alcañiz y Currás Pérez, 2008). El hecho de que el consumidor se identifique con una empresa, se sienta psicológicamente asociado a ella y pueda satisfacer ciertas necesidades del espectro personal provoca que su comportamiento se alinee a los intereses y a los objetivos de la organización, porque el éxito de la organización será su propio éxito (Ashforth y Mael, 1989)

- Mostrar a la organización como productora y comercializadora de bienes y servicios que satisfacen las necesidades del cliente.

La satisfacción del consumidor mediante los productos y servicios que ofrece la empresa está estrechamente relacionada con el hecho de acreditar una percepción positiva de ella (Bigné Alcañiz y Currás Pérez, 2008).

### **Imagen de la marca y Reputación de la empresa**

Tanto la imagen de la marca como la reputación de la empresa han sido ampliamente estudiadas en distintas disciplinas relacionadas con los negocios.

“Una imagen es un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma porque el observador influye notablemente en el resultado visual” (Villafañe, 1996 en Alvarado y Schlesinger, 2008). “Las imágenes de las empresas son elaboradas por la vía de la percepción, la experiencia, las construcciones mentales y la memoria” (Costa, 2003 en Alvarado y Schlesinger, 2008). “Dichas asociaciones mantienen una cierta estabilidad y son influenciadas por los cambios que se producen tanto en el entorno social como en las estrategias propias de la empresa o de la

competencia” (García de los Salmones, 2002 en Alvarado y Schlesinger, 2008).

(Blázquez y Peretti, 2012)

Alvarado Herrera y Schlesinger Díaz (2008) plantean en su texto “Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación”, el caso de una telefonía celular, en la que analizaron los factores que contribuyen a mejorar la imagen de la empresa. Arribaron a la conclusión de que coexisten, dentro de estos términos, entendidos en sentido amplio, distintas dimensiones:

- La **dimensión económica** (refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas sean rentables),
- La dimensión **ética** (refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas satisfagan normas éticas),
- La dimensión **legal** (refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas alcancen sus objetivos respetando el marco legal establecido),
- La dimensión **discrecional** (refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas se involucren en actividades que le contribuyan)

Lo expuesto influye directa y positivamente en la imagen de la empresa, cuando de hecho, se plasma en el quehacer e ideario empresarial.

La reputación es definida por Dowling (2001) como el resultado de una imagen positiva de la organización, cuando ésta encierra valores como la autenticidad, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que involucran el compromiso con sus públicos. De lo antedicho se desprende que es el conjunto de comportamientos de la

organización a lo largo del tiempo el principal responsable de la consolidación de la percepción de sus públicos, la cual se traduce en forma de reputación. (Capriotti, 2009).

Estos postulados permiten deducir que el ejercicio de la responsabilidad empresarial resulta un valor relevante para obtener una buena reputación e Imagen corporativa, sobre todo en los mercados actuales, donde la competencia va más allá de los atributos y calidad de los productos y servicios (Flores et al, 2007).

Es importante destacar en este tópico, que mejorar la imagen de la empresa no es (o por lo menos no debería ser) el fin en sí mismo de la Responsabilidad Social Empresarial, aunque los resultados del trabajo que nos ocupa arrojen como resultado que es la motivación principal.

Flores et al (2007) considera que “una buena reputación e imagen, basada en un comportamiento socialmente responsable, le permite a la empresa diferenciarse por sobre sus competidores y generar nuevas oportunidades de negocios”. Dicho comportamiento hace que los clientes y consumidores se orienten a comprar productos y/o servicios a las empresas que se comportan de un modo responsable.

El público en general se detiene y observa cada vez con mayor detalle y expectativa los impactos medioambientales y el compromiso social y ético que manifiestan las empresas a instancias de formarse una opinión respecto de ellas. Además, cabe mencionar que allende las exigencias de los potenciales consumidores y /o usuarios, los resultados sociales y medioambientales devenidos de las prácticas responsables benefician a la empresa aumentando su valor económico, atrayendo consumidores, reteniendo colaboradores y mejorando la imagen que ha de configurar su reputación.

Una buena imagen edificada sobre la pragmatización de la Responsabilidad Social Empresarial puede atraer inversionistas, socios y proveedores, así como generar un vínculo sólido con la comunidad política en general y con el gobierno, en particular.

Las empresas que aplican fehacientemente políticas de Responsabilidad Social en su gestión logran una diferenciación sobre la base de un atributo sólido, difícil de copiar: la confianza tanto en la empresa como en su marca. (Vives, Peinado-Vara, 2011:106).

### **La Imagen Corporativa**

La expresión “imagen corporativa” proviene del inglés y es una traducción libre de “corporate image”. En el contexto anglosajón “corporation” significa compañía o empresa, pero en el contexto latino remite a formas organizativas más complejas y nunca significa sólo empresa.

Se apela a ese término cuando se alude a una agrupación de asociaciones que integra por ejemplo, a empresas privadas, a organismos públicos y/o a sectores de la comunidad.

La imagen corporativa y/o imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Equivale a la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

Para definir la imagen corporativa nos quedamos con la acepción que le atribuye el carácter de una representación colectiva de un discurso imaginario.

Por otra parte, la imagen como icono remite al significante visual.

Según Norberto Chaves en su libro: “La imagen corporativa”, la noción de imagen va íntimamente relacionada con otros componentes básicos de la comunicación institucional.

El esquema responde a cuatro elementos concretos que son analizables por separado: la realidad, la identidad, la imagen y la comunicación de una institución y/o corporación social.

La realidad. Por realidad corporativa se entiende el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución. Se trata de datos objetivos, hechos reales anteriores e independientes del imaginario creado. Entendemos el término como el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social. Por ejemplo, su entidad jurídica, su estructura organizativa, sus funciones, su realidad económico-financiera, su integración social interna, el sistema de relaciones de comunicación interna y externa, etc.

La comunicación: Este término debe distinguirse tanto dentro de realidad, como de identidad corporativa.

La comunicación de la identidad no constituye un tipo de comunicado concreto, sino una dimensión de todo acto de comunicación.

La comunicación identificadora tiene un carácter omnipresente que hace que el volumen de mensajes que se incluyen en el concepto de comunicación institucional, esté representado prácticamente por la totalidad del corpus semiótico de la corporación.

La identidad institucional es un contenido semántico adherido a todo tipo de significantes. Circula, por tanto, por la totalidad de los canales de comunicación, propios de la corporación.

La identidad corporativa: Actualmente, cuando se piensa en identidad corporativa se tiende a pensar erróneamente en tres casos muy concretos: que se trata de un simple apartado de la disciplina del diseño gráfico (1); que su objeto es sencillamente dotar a las empresas de simples “marcas” – a las que se confunde con logotipos –(2); que se debe establecer normas de aplicación de dichos signos de marca, pero que en la realidad se trata de pseudonormas, siempre repetidas, que no son sino la copia indefinida de un manual cuyo modelo está ya superado y no sirve a las necesidades reales de cada empresa en particular (3). Tal reduccionismo respecto de lo que es realmente la identidad corporativa, no es otra cosa que una tergiversación engañosa de lo que en verdad significa la noción profunda de identidad – que tiene sus raíces y su potencial en la antropología - y el sentido de corporación – que viene de “corpus” y concierne a la operativa de la empresa en su totalidad – Así, la identidad corporativa es un instrumento fundamental de la estrategia de empresa, de su competitividad, y la elaboración dentro de la gestión de este instrumento operativo, no es solamente cuestión de diseño, sino que constituye un ejercicio esencialmente pluridisciplinar.

La identidad corporativa es, en el plano técnico, un desdoblamiento de la “Marca”, y más exactamente, de las marcas de identidad de los primeros artesanos, heredadas por los fabricantes y comerciantes de la era industrial – que a su vez eran

originarias de las marcas de los antiguos alfareros – cuya etapa más significativa fue el corporativismo medieval.

La disciplina de la identidad corporativa toma como núcleo de comunicación la Marca. La desarrolla exhaustivamente y la normaliza después de sus usos según el espíritu racionalista de la Bauhaus, y que hoy consideramos desde la perspectiva semiótica. Pero la identidad corporativa es una disciplina mucho más joven que el diseño de “marcas”. Por ejemplo, el logotipo-marca de Coca-Cola es de 1886; el de Pepsi Cola de 1898; el símbolo de Mercedes Benz, de 1900.

Nuevas Dimensiones de la identidad-imagen corporativa; los siete vectores de la identidad

Los conceptos de imagen e identidad corporativa se encuentran íntimamente ligados. Toda empresa debe crear una imagen corporativa que a su vez, y por extensión le otorgará una identidad propia e inconfundible.

1. El nombre o la identidad verbal: La identidad empieza con un nombre propio, lugar de la transcripción social de las personas, y lugar de la inscripción legal de las empresas. El nombre o la razón social es el primer signo de existencia de la empresa. El nombre de la empresa, de la marca o del producto es, de todos los signos indicadores de identidad, el único de “doble dirección”, es decir, que la empresa lo utiliza para designarse a sí misma, y también el público, los clientes, la competencia, los periodistas, para bien y para mal. Y aquí entra en juego el papel de la imagen corporativa y lo que esta es capaz de transmitir a los sujetos.

2. El logotipo: El nombre verbal, audible, se convierte ahora en visible.

El papel de la imagen toma en esta fase ya un papel preponderante.

Se trata, pues, de una traducción visual del nombre legal o Marca, bajo la forma de un logotipo. Podríamos afirmar que la imagen corporativa (mediante el logotipo) incorpora a la empresa en la memoria visual de los sujetos, que resulta más potente y carismática que la memoria virtual. El paso de una identidad verbal (el Nombre) a una identidad visual es el logotipo, palabra diseñada que puede ir junto a una imagen, o no (concepto de imagen corporativa).

3. La simbología gráfica: Las marcas gráficas en su origen, o los símbolos icónicos de marca, son otra clase de signos de identidad. La capacidad de impacto y de pregnancia de un símbolo icónico de identidad es muy superior a la de un logotipo, porque las imágenes son más fuertes que las palabras.

4. La identidad cromática: Más instantánea todavía que la percepción de un símbolo es la percepción del color. En la medida misma en que este actúa no como una información, sino como una señal, el color corporativo se convierte en lenguaje. Recordemos que los colores identifican marcas, como Cruz Verde, el amarillo Kodak, etc.

5. La identidad Cultural: Hay que tener en cuenta los signos culturales, es decir, aquellos culturemas, o elementos significativos de una determinada cultura empresarial que definen un estilo, un modo propio e inequívoco de comportamiento global, de modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad. Todo esto revela un carácter o estilo propio de aquella empresa.

6. Los escenarios de la Identidad: la arquitectura corporativa: Toda acción se produce en algún lugar de la empresa. Estos lugares son escenarios de interacción entre los clientes y representantes del público, y los representantes de la empresa: sus empleados.

7. Indicadores objetivos de identidad: Los indicadores objetivos de la identidad son los datos declarados en una monografía de presentación de la empresa, un inventario, un balance, una ficha o una memoria anual. Son informaciones, cifras, datos cuantificados y comparables. Imagen e identidad corporativa son intervenciones técnicas que han quedado asociados a una disciplina técnica – el diseño – y a un fenómeno cultural – la imagen -. El diseño, en sentido estricto, es una práctica técnica que surge por exigencia del desarrollo de la sociedad industrial, íntimamente asociadas a la idea de “producto industrial”. En el curso de la historia de la tecnología, el Diseño

Por esta razón, la Imagen Corporativa resulta un activo intangible que posibilita representar de manera articulada y coherente todas las ventajas competitivas de la empresa. (Scheinsohn, 1998).

En este sentido, una buena Imagen Corporativa permitirá a la empresa ocupar un espacio en la mente de los públicos, facilitar la diferenciación de la organización, vender mejor, atraer más inversores y conseguir mejores empleados. Por eso, es importante la gestión de los atributos de identidad de una empresa y su comunicación (Capriotti, 2009).

## Capítulo 4

### La Responsabilidad Social del Marketing

La Responsabilidad Social del Marketing es una filosofía basada en principios y valores de contenido ético que guía la actividad del marketing. Según esta filosofía, todas las personas e instituciones que desempeñan alguna actividad vinculada al marketing, o de soporte al mismo, deberían tomar decisiones considerando no sólo las metas de venta, de utilidades y de participación de mercado de la empresa, sino también, y de manera prioritaria, las necesidades y deseos de corto y largo plazo del consumidor, contribuyendo así no sólo a mejorar su bienestar, sino también a elevar la calidad de vida de la sociedad en general.

Conforme a la ortodoxia la responsabilidad social del marketing está compuesta por ocho dimensiones, a saber:

*La calidad de productos y servicios.* Involucra el nivel de excelencia, que el cliente espera de los bienes y servicios que compra. Éstos deben, además de cumplir funciones básicas inherentes, funcionar de manera eficiente, correcta, a los fines del uso y avalar una cierta perdurabilidad. Se espera, asimismo que no pongan en riesgo la salud ni la seguridad del consumidor.

*La calidad de atención y el trato al cliente.* Esta dimensión refiere a la atención que recibe el cliente en el punto de venta del producto. Dicho trato debe ser cordial, solícito, amable, direccionado a la satisfacción de sus demandas. La actitud para con el cliente debe exhibir colaboración, cortesía, interés, tacto, discreción, disponibilidad, accesibilidad y eficiencia. Los factores de contexto de los puntos de venta deben asegurar buena ubicación, accesibilidad, luz, aire, condiciones de audibilidad. Por último, las quejas y los reclamos deben estar a disposición y requerir de procedimientos simples, efectivos, de bajo costo, y/o de costo nulo.

*Publicidad y prácticas de promoción.* Comprende las prácticas comerciales y todos los esfuerzos que realiza la empresa para promover la venta de sus productos y servicios (Vives, Peinado-Vara, 2011:99). En esta dimensión se incluyen los anuncios dirigidos al público con el propósito de venderle un producto o servicio. Tiene que ver con la honestidad, veracidad y transparencia de los anuncios comerciales. Esta dimensión implica que el respeto de los derechos e intereses del consumidor se refleje en la actividad publicitaria (Vives, Peinado-Vara, 2011:99). También, comprende políticas de comunicación no discriminatorias y que no presionen al consumidor. Es decir, incluye técnicas de venta honestas que respeten la dignidad humana.

*Información al consumidor.* Esta categoría comprende los esfuerzos de la empresa para dar a conocer las características, propiedades, funciones, riesgos y limitaciones de los productos y servicios que ofrece. Tiene que ver con la claridad, veracidad,

transparencia, honestidad, relevancia, suficiencia y oportunidad de la información que se entrega al consumidor o cliente a través de distintos medios como etiquetas, boletines, encartes, folletos, cartas personales, manuales, cupones y todo el material informativo-dirigido al consumidor- que se despliega en los puntos de venta, entre otros. Esta dimensión comprende la información contenida en los envases, empaques, etiquetas y rotulados de los productos en tanto transmiten mensajes, crean expectativas y sirven de sustento para que el consumidor compare alternativas y tome decisiones de compra. También incluye los distintos mensajes que la empresa transmite a los consumidores a través de sus representantes, como pueden ser los vendedores, promotores de venta o contratistas, entre otros, que atienden al cliente antes, durante o después de la compra (Vives, Peinado-Vara, 2011:100).

*Gestión de los daños que los bienes y servicios podrían ocasionar al medioambiente.*

Esta dimensión comprende las acciones y decisiones que podría tomar la empresa para prevenir o remediar cualquier tipo de daño que sus productos y servicios puedan ocasionar al medioambiente como resultado de la elaboración, distribución, consumo o disposición final de estos bienes y servicios. (Vives, Peinado-Vara, 2011:100). También incluye la adopción de medidas preventivas, la existencia de políticas y la realización de acciones para favorecer el reciclado y la reutilización de materiales. Además, comprende la voluntad por parte de la empresa para instruir al consumidor con el objetivo de evitar y prevenir daños ambientales y promover un consumo responsable. Al mismo tiempo,

incluye brindar información sobre el uso y almacenamiento de los productos, como así también el descarte de envases, desechos y desperdicios.

*Precios y créditos.* Esta dimensión incluye las políticas y prácticas que garanticen precios razonables, las estrategias y prácticas de créditos y descuentos. Incluye las modalidades de pago y condiciones de venta al crédito y los pagos con tarjetas de crédito que se le ofrecen al cliente (los plazos, las formas de pago y los recargos por intereses y comisiones). También comprende la transparencia en la presentación de los precios que facilite la comparación entre alternativas que se ofrecen en el mercado. Esta categoría también contempla los márgenes de ganancia de los proveedores [...] (Vives, Peinado-Vara, 2011:100).

*Respeto por la privacidad del consumidor.* Esta categoría comprende el respeto de la intimidad y de los espacios privados que pertenecen al consumidor y a su familia y que se deben reflejar en la existencia de políticas que lo protejan en este sentido. Ello supone que las actividades de marketing no se entrometan en la vida privada del consumidor sin su autorización, que no invadan sus espacios íntimos, tanto físicos (su hogar, su automóvil, su oficina, etc.) como temporales (momentos del día y de la semana). Contempla, por tanto, el rechazo de las técnicas de venta intrusivas, los envíos no solicitados –por correo físico o electrónico- las ofertas de venta recibidas por teléfono o por correo que no se han pedido y, en general todos los métodos de venta invasiva y a

presión que violan los espacios privados del consumidor. (Vives, Peinado-Vara, 2011:101).

*Ética y compromiso social.* En esta dimensión se incluye los temas que tienen que ver con la justicia y equidad, y con lo que es bueno para el consumidor.

## Capítulo 5

### Acciones Filantrópicas

El concepto de **filantropía** (del gr. φιλανθρωπία *philanthrōpía*) significa amor al género humano.

En sentido amplio la definición se expresa mediante la entrega hacia los demás, al prójimo, es decir, prójimo. Todo acto filantrópico, por ende, involucra acciones gratuitas (del lat. *gratia*), de dar de gracia, sin ánimo oneroso de índole alguna.

No obstante estas acepciones, al significado de la palabra filantropía se lo suele confundir con el concepto de caridad. La diferencia entre ambos conceptos radica en el fin que persigue el pragma; la caridad alivia, la filantropía resuelve.

Si bien la filantropía persigue un fin último de beneficio social, también puede configurar una herramienta para ayudar a las organizaciones a incrementar sus beneficios.

La tendencia creciente de la filantropía corporativa en los países es innegable. Así lo comprueba el cada vez mayor número de empresas que invierte una cantidad considerable de recursos en proyectos orientados al desarrollo social y al medio ambiente.

Los canales de implementación de estos proyectos son diversos: Fundaciones Empresariales, Fondos de Inversión Social, Programas de Responsabilidad Social, Programas específicos, o alianzas con organizaciones de la sociedad civil.

El potencial que representa la filantropía corporativa es vasto; tiene la capacidad de transmitir impulso y creatividad, imprescindibles para el desarrollo social,

trascendiendo el marco de la discusión política. La implementación del talento innovador, así como el criterio de adaptabilidad de que dispongan, aumentarán, por ejemplo, la competencia en el sector público. Asimismo, ha de ser capaz de aglutinar esfuerzos de ciudadanos, que trabajen en pro de ciudadanos menos estables económicamente hablando.

Las empresas han comenzado a aplicar la RSE no solo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, los inversionistas, etc. (llamados en conjunto *stakeholders*); sino también como una actividad estratégica adicional en la competencia comercial.

Las empresas pueden desempeñar un papel muy importante en la vida de las personas, no solo como proveedoras de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades en la que están insertas. Muchas grandes empresas son conscientes de ello y han tratado de aprovechar las expectativas que genera la RSE, para obtener ventajas competitivas.

La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y va formando parte, cada vez más, de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa.

### **Empresas paradigmáticas, en orden a la praxis filantrópica**

La filantropía corporativa, a diferencia de la RSE, no se encuentra necesariamente ligada al modelo de negocios de una compañía, pero está orientada a crear un vínculo con

la comunidad en la que opera, y aunque no se espera que genere beneficio alguno, sí puede contribuir a mejorar la reputación corporativa.

Es por ello que además de implementar la sustentabilidad como parte integral de sus procesos de negocios, muchas compañías han comenzado a emprender acciones filantrópicas que proporcionen apoyo a las organizaciones no lucrativas a fin de generar un impacto positivo en las comunidades en las que operan.

Existen dos formas populares para lograr esta misión; la primera consiste en instaurar un programa de donaciones mediante el cual las corporaciones seleccionan una causa y donatario e incentivan a sus colaboradores a donar, comprometiéndose a añadir determinada suma a la recaudación final.

Los programas de becas para voluntarios son una alternativa común entre las empresas para incentivar la labor social de los individuos, y ofrecer beneficios económicos a las organizaciones del sector no lucrativo.

En el presente trabajo se ha efectuado un recorte somero de la realidad internacional en lo inherente a la RSE y se han tomado las siguientes muestras, que coadyuvan al soporte de la hipótesis de inicio.

## **Apple**

Cuando Tim Cook tomó las riendas de este gigante tecnológico en 2011, estableció casi de inmediato un programa de donaciones entre sus colaboradores; desde entonces la empresa ha completado más de 25 millones de dólares en donaciones, los cuales ha duplicado para hacerlos llegar a diferentes causas en todo el mundo. Así en octubre de 2014, Apple amplió este programa para incluir a todos los países en los que está presente.

Otras empresas de Silicon Valley han sido criticadas por la ausencia de políticas filantrópicas, aunque en realidad algunas presentan diferentes visiones y metodología con las que apoyan a diferentes causas.

Mientras Tim Cook es firme en impulsar a sus colaboradores a involucrarse con su compromiso respecto de la aplicación de políticas de RSE, el CEO de Facebook, Mark Zuckerberg prefiere mantener el negocio separado de su actividad filantrópica.

## **Google**

Con oficinas en 70 ciudades y en más de 40 países nadie podría decir que Google no es una empresa de alcance global; su compromiso en la aplicación de políticas de RSE, no es la excepción a la regla.

Nueva York, Reino Unido, Alemania y otras ciudades pueden ser testigos de ello.

El entusiasmo de sus colaboradores ha hecho posible que la empresa pueda presumir de un gran compromiso social, ya que tan sólo el año pasado más de 6.500 trabajadores de su staff brindaron cerca de 80.000 horas de servicio en organizaciones no

lucrativas para distintas causas, duplicando así, la compañía, más de 21 millones de dólares en donaciones, para más de 9 000 organizaciones de todo el mundo.

### **Microsoft**

El primer programa de donaciones en el que participaron los colaboradores de la compañía surgió en 1983 y logró recaudar 17.000 dólares para organizaciones no lucrativas con el esfuerzo de 200 colaboradores de la compañía. Desde entonces Microsoft ha donado más de mil millones a diferentes causas y ha conseguido involucrar a todos sus trabajadores en este compromiso.

Desde que Microsoft comenzó su programa de voluntariado en 2005, las organizaciones sin fines de lucro reciben hasta 25 dólares por hora, cuando los colaboradores de la compañía se ofrecen como voluntarios para trabajos de beneficio comunitario.

En 2014, más de 86.000 organizaciones en 125 países recibieron donaciones en tecnología por parte de esta compañía.

### **PepsiCo**

Ya que PepsiCo parece ser una fuente inagotable en la producción de alimentos y de bebidas, sus políticas de RSE están direccionadas a causas relacionadas con la nutrición asequible, el acceso al agua limpia, y la agricultura sustentable, así como también trabajan en pro del empoderamiento de la mujer.

Cuando un colaborador de la compañía se ofrece como voluntario para trabajar más de 50 horas con una sola organización, la empresa hace una contribución económica en relación a este tiempo.

### **Shell**

Cuando se habla de la responsabilidad de esta petrolera, los comentarios parecen centrarse en su terrible impacto ambiental, sin embargo, a pesar de sus polémicas prácticas en esta materia, Shell mantiene un firme compromiso social que la ha llevado a donar casi 25 mil millones de dólares a la Universidad de Texas en Austin.

En 2012 firmó un contrato de cinco años con la UT por 7.5 millones más, para abordar los desafíos que enfrentaba la industria, los cuales serían destinados a la investigación y al impulso de nuevos talentos mediante el patrocinio de estudiantes universitarios.

## Capítulo 6

### Compensación del déficit estatal

Peter Drucker, define Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.”

De acuerdo con esta definición, y haciendo una analogía con el Estado como empresa, podría decirse que la Responsabilidad Social Estatal es la forma de gestión definida por una relación ética, que parte desde el Estado, y que va dirigida a los mandantes en relación a la satisfacción de sus necesidades, haciéndose cargo el mandatario de cuidar el desarrollo sustentable, preservar los recursos ambientales, cívicos y culturales, y crear condiciones para el progreso, el mejoramiento de la calidad y del nivel de vida del soberano.

Cuando hablamos entonces de Responsabilidad Social Estatal, nos referimos a una función pública ética, justa, equitativa, progresista, sustentable y en general a una función con beneficios colectivos para la comunidad actual y la del futuro, y es aquí donde presenta grandes fallas el estado. Este nuevo concepto de la responsabilidad social ya no se pregunta cuáles son las limitaciones de la empresa, o qué debe hacer esta por el personal sometido a su autoridad inmediata. Exige que la empresa asuma

la responsabilidad por los problemas sociales... y que se convierta en guardián de la conciencia de la sociedad y en factor esencial de solución de sus problemas.

(Drucker, 2002, p. 216)

El éxito de la gestión empresarial exigió el desempeño de un nuevo rol, tanto a los empresarios como a los administradores; el vinculado al cumplimiento, en parte o en forma total, de aquellas facultades que, inherentes al Estado, no eran asumidas de manera fehaciente. Drucker (2002) aporta:

[...] es evidente la imposibilidad de esquivar la responsabilidad social. No se trata solo de que el público la exige. O solo de que la sociedad la necesite. Ocurre que en la sociedad moderna los administradores constituyen el único grupo de liderazgo. Si los administradores de nuestras instituciones principales, y sobre todo de las empresas, no asumen la responsabilidad del bien común, nadie podrá o querrá hacerlo. A pesar de las afirmaciones de las teorías políticas, el gobierno ya no es capaz de actuar como soberano y guardián del bien común en una sociedad pluralista de organizaciones. (p.216)

Así como se plantea en párrafos anteriores de este trabajo, uno de los motivos - variable de nuestra hipótesis- es que las empresas activan la RSE para compensar el déficit de la acción estatal, sin cuestionarlo. Ésto es verificable en distintos ámbitos y en función de múltiples perspectivas.

El sentido común asegura que en cualquier acción relacionada con stakeholders externos, se vincula directa o indirectamente con una acción que debe ser garantizada por el Estado, ya sea efectuado por una acción completa y autentica, por una contribución a

un lineamiento ya formulado por una órbita gubernamental o mediante un planteo de ambas cuestiones señaladas.

En América Latina, el surgimiento de la RSE comienza en los 90.

Caracterizada por el neoliberalismo y por el consenso de Washington, las políticas de concentración del poder en grupos empresarios poderosos, se consolidaron frente a la fuerte desigualdad en términos económicos, sociales, y políticos, que podía observarse en las clases sociales bajas y medias. Por ello, los programas de RSE se enfocaron inicialmente en temáticas alusivas a la pobreza, a la desigualdad, a la educación y al trabajo (postulación que aplicaba, muchas veces, por antonomasia, cuando del medio interno de la organización se trataba).

En Europa, en cambio, la preocupación impactó en los asuntos atinentes al medio ambiente y al desarrollo sustentable.

El debate sobre las políticas públicas y la RSE se centra, generalmente, en dos enfoques: las políticas públicas en el marco de la promoción y el desarrollo de la RSE, y los distintos papeles adoptados por los gobiernos en el desarrollo de estas políticas públicas. En esta sección nos centraremos en el primer enfoque, y presentaremos algunas ideas sobre el rol que los gobiernos deberían jugar. En la conferencia “Public Policy for Corporate Social Responsibility” (2003), organizada por el Instituto del Banco Mundial, se debatieron distintas acciones que los gobiernos deberían realizar para promover la RSE. Las sugerencias de este debate fueron principalmente las siguientes:

- Encargar a una entidad u organismo la promoción y la monitorización de las actividades de RSE del sector público y privado.

- Clarificar las expectativas de las empresas respecto a la RSE y desarrollar procedimientos para medir sus respuestas a estas expectativas.
- Predicar con el ejemplo, es decir, a través de la contratación y adquisición pública y de la sensibilización de los inversores.
- Eliminar sobornos y corrupción, y fomentar la transparencia en las relaciones entre los gobiernos y las empresas, particularmente en los pagos efectuados a cambio del acceso a recursos naturales como el petróleo y los minerales. Además, promover la transparencia, sobre todo a nivel de gobierno local.
- Proporcionar beneficios fiscales y otros mecanismos para que la RSE sea vista por las empresas como un beneficio y no como un coste, a través de mecanismos como exenciones fiscales para las empresas que creen capital social mediante colaboraciones con comunidades locales como parte de su actividad principal.
- Crear una visión y una estrategia para la RSE, e incluir a las empresas en el desarrollo de esta estrategia.
- Poner énfasis en los temas de RSE que actualmente no reciben suficiente atención, como la forma de trabajar con pequeñas y medianas empresas (PYME), o el desarrollo de la RSE en países con déficit de información y de capital.
- Aplicar la “Agenda 21 Local” “[...] para incentivar la participación de empresas locales en la aplicación de la RSE”. En un documento de investigación preparado para la conferencia del G8 sobre “Environmental Futures Forum”, Bell (2002) analiza cuál debería ser el papel de los gobiernos respecto a las empresas sostenibles.

Los roles gubernamentales de Bell reúnen la mayoría de las sugerencias del Banco Mundial y ponen énfasis en la necesidad de que el Estado establezca una política pública clara respecto al tema, que predique con el ejemplo. Según este autor, los roles del gobierno son:

- Fijar metas. El gobierno debería dirigir a la sociedad hacia los objetivos estipulados en las políticas públicas, que aporten una visión y una estrategia dirigida a la sostenibilidad.
- Predicar con el ejemplo: El gobierno debe ser sostenible en las operaciones gubernamentales y en las contrataciones y adquisiciones públicas. A través de ellas, puede contribuir a crear un mercado de bienes y servicios sostenibles y animar a las empresas a seguir su ejemplo. De este modo, es posible evitar los obstáculos relacionados con muchas de las tecnologías medioambientales innovadoras, como la escasa demanda inicial, que conlleva menos producción y, por lo tanto, precios más elevados.
- Facilitador. El gobierno debe crear las condiciones óptimas para que los mercados sean abiertos, competitivos y tengan una estructura apropiada, para así maximizar las ganancias potenciales de las empresas sostenibles.
- “Autoridad fiscal verde”. Este papel está más relacionado con la sostenibilidad medioambiental. Su rol es asignar un valor monetario a los recursos y servicios naturales, así como el desarrollo y la promoción de instrumentos basados en el mercado.

- “Innovador/catalizador”. Describe la necesidad de innovación tecnológica y política. El gobierno debería promover y facilitar la innovación en su propia estructura y en todos los sectores de la sociedad. Bell reconoce que el Estado tiene un rol especial respecto al tema de la RSE, dado que el sector público generalmente es una de las “empresas” más grandes del país. Además, destaca varios puntos de apoyo políticos que tienen los gobiernos. Uno de estos puntos de apoyo es “reequilibrar la función del gobierno y las empresas públicas” (incluidas las asociaciones público-privadas y la subcontratación, entre otras cosas): promover colaboraciones eficaces con el sector privado y la sociedad civil, así como fomentar la colaboración entre grupos de interés. Otro es la regulación directa, de la cual Bell dice que el desafío para los gobiernos es encontrar una combinación apropiada de herramientas políticas, y aplicar las regulaciones que puedan servir de apoyo a esta selección. Un tercer punto de apoyo son los instrumentos de mercado y las medidas económicas, incluidas las subvenciones, los impuestos, las políticas de contratación pública, el ecoetiquetado, etc. Aquí se pone énfasis en la necesidad de crear condiciones que premien los comportamientos sostenibles.

Bell también habla del papel del gobierno respecto a las “iniciativas de carácter no legislativo”, y el rol estatal como creador de políticas y marcos regulatorios, de modo que estas iniciativas sean más transparentes y eficaces, y para que obtengan mayor credibilidad. Además, los gobiernos tienen la oportunidad de proveer información para la toma de decisiones a todos los sectores de la sociedad.

Una clasificación de los roles del sector público similar a la de Bell aparece en un artículo de Fox, Ward & Howard (2002).

Los autores distinguen cuatro roles fundamentales de los gobiernos respecto de la RSE: regulador, facilitador, aliado y respaldo. Estos papeles son combinados con diez temas que, según los autores, son los principales en la agenda de la RSE y que son relevantes para poder distinguir los papeles de los gobiernos. Estos temas son: establecer y asegurar el cumplimiento de los estándares mínimos, el rol de la empresa en las políticas públicas, el buen gobierno corporativo, la inversión socialmente responsable, la filantropía y el desarrollo de la comunidad, el diálogo con los grupos de interés, la producción y el consumo socialmente responsables, la certificación y los sistemas de gestión socialmente responsables, la transparencia y la difusión de información socialmente responsable, y las líneas directrices internacionales de la RSE.

Los roles son clasificados de la siguiente manera:

*Regulador (Obligar)*. Los gobiernos definen estándares mínimos, dirigen y controlan la legislación, inspeccionan y aplican sanciones e incentivos legales y fiscales. Este papel supone que la RSE es obligatoria. Existe un debate respecto a la voluntariedad u obligatoriedad de la RSE, como vimos anteriormente en “Otro punto de vista” (abril de 2010). Aquí no reproduciremos nuevamente esa discusión, sino que aplicaremos el punto de partida de Lozano et al. (2005), que ponen el énfasis en que “no es procedente hablar de regular la RSE (puesto que estamos hablando de regular un modelo de gestión), sino

de regular aquellos aspectos de la RSE que, en un momento dado, lo requieren de acuerdo con la deliberación de las políticas que se lleven a cabo”. Según los autores, esta es la posición de la mayoría de los estados europeos, que identifican los elementos concretos de la RSE cuya regulación favorece su desarrollo, como las memorias de sostenibilidad y la inversión socialmente responsable.

Los otros roles de Fox et al. parten del aspecto voluntario de la RSE:

*Facilitador (Fomentar)*. El rol del gobierno es elaborar y poner en práctica la legislación facilitadora de las actuaciones relacionadas con la RSE, ofrecer apoyo financiero, crear incentivos, promover la participación de agentes clave en la agenda de RSE, sensibilizar sobre el tema, promover el desarrollo de mecanismos y herramientas de gestión responsable, estimular los mercados a través de las contrataciones y adquisiciones públicas, etc.

*Aliado (Colaborar)*. Este papel pone énfasis en la colaboración entre el sector privado y el sector público, y en combinar recursos, promover la participación de grupos de interés, así como facilitar y promover el diálogo. Según Fox et al, el aspecto de aliado es fundamental para la agenda de la RSE. • *Respaldo (Promocionar)*. El último papel implica aportar políticamente a la RSE y a sus iniciativas. La aportación puede ser a través de documentos oficiales, de procesos de contrataciones y adquisiciones públicas, así como de reconocimientos de buenas prácticas.

Para las organizaciones empresariales, el gobierno sólo debería jugar un papel como facilitador del mercado, ayudando a generar mayor sensibilidad entre los consumidores e inversores.

Los sindicatos ponen énfasis en el rol del Estado como una administración que promueve un sistema de control y verificación. Insisten también en la posibilidad de incorporar aspectos de la RSE en los procesos de licitación pública.

Las organizaciones empresariales, por su parte, son más reacias a estas ideas, dado que consideran que los procesos de licitación pública pueden generar problemas y que son costosos, particularmente para las PYMES.

Finalmente, las ONGs subrayan las relaciones con empresas y gobierno, y sostienen que el Estado debería impulsar espacios de diálogo multistakeholder.

Los autores concluyen que hay una percepción generalizada de que existe una falta de claridad en la definición de la RSE por parte del gobierno, así como una falta de credibilidad, ya que no ha integrado la RSE en sus prácticas internas.

Otro punto de vista, supone una responsabilidad para los gobiernos, a la hora de aplicar una política clara respecto al tema. Además, para que las iniciativas públicas tengan credibilidad, la RSE debe formar parte de la propia operación del gobierno, como hemos señalado: debe predicar con el ejemplo y aplicarla en sus actividades y en su funcionamiento. Finalmente, dado que los gobiernos tienen a su disposición herramientas y medidas específicas, tienen la posibilidad y la responsabilidad de promover y facilitar la RSE a través de acciones de sensibilización y de implementación de mecanismos de mercado.

## Capítulo 7

### Funcionamiento de RSE dentro de las empresas.

#### Implementación de la RSE

Las empresas, cada vez con mayor interés en aplicar la responsabilidad social en su planeamiento, buscan su propia conceptualización de la RSE, la ajustan a su propia cultura organizacional y a sus ambientes y contextos. A través de una atenta escucha a los requerimientos y demandas de los stakeholders, las empresas irán diseñando su propia definición de responsabilidad social, a través de un análisis de su cultura organizacional, su misión y visión empresarial y sobre todo, en función de la identidad que deseen adquirir de cara al mercado y a la sociedad en general.

A través de esta búsqueda, delimitan como serán caracterizadas, con qué valores se las relacionará, qué principios estarán o no vinculados a ellas, entre otros aspectos, en función de sus lineamientos en términos de RSE.

Una vez definido el proceso de construcción de la RSE, la empresa comienza a preguntarse cómo volcar esas respuestas y esos resultados en acciones y beneficios para los stakeholders y para su organización: a este proceso se lo designa, etapa de implementación (Cheibub y Locke [citado en Muro, 2003a])<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ver “Tabla I - Modelos de responsabilidad social (Cheibub y Locke, 2000)” en Muro, 2003a.

Dicha implementación adherirá conforme a sus fines y logros, a dos tipos de motivaciones: una productivista y la otra, filantrópica.

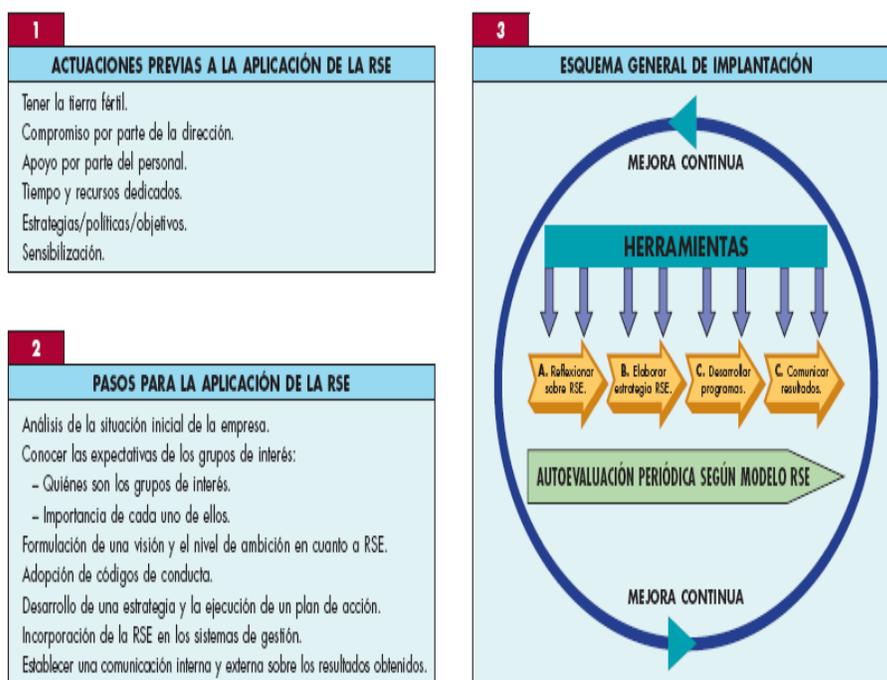
	MOTIVACIÓN DE ACCIÓN	
BENEFICIARIOS	<i>Instrumental</i>	<i>Moral</i>
<i>Accionistas o dueños</i>	Productivista	Filantropía
<i>Stakeholders</i>	Progresista	Idealismo Ético

### **Modelo de Implementación**

Según una publicación del Instituto IARSE (2009), la implementación de las políticas y/o estrategias de RSE en las empresas requiere de una práctica previa, que implica:

- Reflexionar sobre el alcance de la RSE en la empresa
- Elaborar una Estrategia RSE
- Desarrollar Programas
- Comunicar eficientemente los resultados:
  - Mejora de la marca y del producto (cuantitativa y cualitativa)
  - Satisfacción de los empleados: mejoramiento de la cultura organizacional
  - Mejores relaciones con la comunidad
  - Lealtad y satisfacción con clientes y proveedores

Esquema general de implantación:



## Gestión de la RSE

ComunicaRSE presentó el 28 de agosto de 2008 los resultados de su investigación "Gestión de la RSE en la Argentina". La investigación fue patrocinada por Manpower, Adecco, Chevron, Tenaris, Codere, Santander Río y Telecom. A su vez, contó con el auspicio de YPF, LAN, SC Johnson, Arcor, Nobleza Piccardo, General Motors, Mc Donald's y Sesa Select.

A partir de esta investigación, ComunicaRSE generó un modelo de cuál es el perfil promedio del área de RSE en la Argentina.

El estudio, que incluye a 63 empresas entrevistadas, devela cómo son las principales modalidades de gestión de la RSE dentro de las compañías. El estudio indaga, también, acerca de las estrategias de comunicación, reporte y capacitación del management de la responsabilidad social.

Fue resultante del estudio que en Argentina, la RSE se gestiona desde las áreas de Comunicación, no obstante, la tendencia es hacia la implementación de una gerencia específica, ya que el 79% de las empresas realiza un informe de RSE.

El trabajo revela que solo el 27% de las empresas tiene un área de gestión especializada en RSE, mientras que casi el 60% atiende estos temas desde áreas vinculadas a la Comunicación o las Relaciones Institucionales. El 87% de las áreas que lideran RSE posee un presupuesto propio y tiene un promedio de entre 1 y 5 empleados, mayormente personas jóvenes y del sexo femenino.

La investigación de ComunicaRSE, dirigida por su Director Ejecutivo Pablo Leidi, pone de manifiesto que el 51% de las empresas despliega estrategias de RSE que tienen una planificación superior a las 5 años, mientras que las áreas de gestión tienen en promedio unos 6 años de vida dentro de la empresa.

El estudio concluye que el 68% de los CEO y Directivos argentinos asume el tema de la RSE entre sus asuntos "prioritarios" e "importantes". Además, se afirma que el 78% de los empleados de áreas de RSE recibe capacitación, por lo menos, una vez al año. El

48% de las compañías, por su parte, realiza una medición de los resultados de sus programas y estrategias de responsabilidad social.

Aportamos otro dato revelador: el 79% de las empresas argentinas encuestadas realizan un informe de RSE con una frecuencia anual.

## Capítulo 8

### La Norma ISO 26.000

La norma internacional ISO 26.000 es una guía que establece líneas de Responsabilidad Social Empresarial establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización.

Entre los diferentes objetivos que se plantea la ISO 26.000 se encuentran los siguientes:

- Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar las estructuras de Responsabilidad Social Empresarial.
- Apoyar a las organizaciones a demostrar su Responsabilidad Social Empresarial mediante la aplicación de la buena fe, del respeto y de un efectivo cumplimiento de los compromisos asumidos por todos los accionistas frente a los grupos de interés.
- Facilitar la comunicación confiable de los compromisos y de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial.

**Organización Internacional de Normalización**  
*International Organization for Standardization<sup>1</sup>*



International  
Organization for  
Standardization

Escudo



Miembros de ISO *(ver debajo)*

Sede	Ginebra, Suiza
Tipo	Organización no gubernamental
Miembros	163 miembros <sup>2</sup>
Sitio web	<a href="http://iso.org">iso.org</a>

Captura de pantalla de Wikipedia

- Promover y potenciar la necesidad de alcanzar la máxima transparencia en la gestión.

Esta Norma Internacional se ha desarrollado utilizando el enfoque diverso de las múltiples partes interesadas: Gobierno, industria, trabajadores, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), servicios, apoyo, investigación, academia, y otros.

De acuerdo a la Norma ISO 26000, la RS es “[...] la *responsabilidad de una organización* ante los impactos que sus decisiones y actividades *ocasionan en la sociedad y en el medioambiente*, mediante un *comportamiento ético y transparente*” que fehacientemente,

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Cumpla con la legislación aplicable;
- Esté integrada a toda la organización y se lleve a la práctica.

La ISO 26000 contempla fundamentalmente el fomento de la inclusión social. En este sentido, menciona las medidas que las organizaciones pueden tomar en relación a estos temas:

- Participación activa de la comunidad. Las organizaciones deberían preguntar/consultar a la comunidad a la hora de realizar una inversión social y actividades de desarrollo.
- Educación y Cultura. Las organizaciones deberían promover y apoyar la educación en todos los niveles e involucrarse en acciones que mejoren su calidad garanticen el

acceso comunitario, promuevan el crecimiento local y ayuden a erradicar el analfabetismo.

- Creación de empleo. Las organizaciones pueden contribuir a reducir la pobreza y promover el desarrollo económico y social.
- Desarrollo y acceso a la tecnología.
- Generación de riquezas e ingresos.
- Salud. Las organizaciones deberían respetar el derecho a la salud y también contribuir a su promoción, a la prevención de amenazas y de enfermedades, como parte del objeto de mitigar cualquier daño a la comunidad.
- Inversión social. Las organizaciones deben invertir en programas que contribuyan a mejorar los aspectos sociales y la calidad de vida de la comunidad en general.

## Capítulo 9

### El Balance Social

El Balance Social es un documento que contiene datos que permiten apreciar la situación de la empresa en el campo social. También permite registrar las realizaciones efectuadas y medir los cambios ocurridos durante el año transcurrido y durante los anteriores. Por lo tanto, el Balance Social debe contener información acerca del empleo, la remuneración, las prestaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las disfunciones (rotación, ausentismo, conflictos laborales), las relaciones laborales, etc.

El Balance Social debe reflejar no sólo las relaciones entre la empresa y su personal, sino especialmente, las relaciones entre la empresa y la sociedad en su conjunto, incluyendo la información sobre las siguientes categorías sociales: (Chiavenato, 2000; 661).

- *Empleados*: constitución, características, remuneración, prestaciones sociales, potencial de desarrollo, ascensos, condiciones de trabajo, etc.
- *Accionistas*: constitución, características, capital de riesgo aplicado y resultados financieros.
- *Clientes y usuarios*: constitución, características, nivel de producción y de ventas, etc.
- *Proveedores (de materias primas y equipos)*: constitución y características, para que puedan evaluar la solvencia y rentabilidad de la empresa.

- *Comunidad*: la sociedad y el impacto provocado por la empresa.
- *Gobierno*: autoridades públicas en general.

El Balance Social trata de mostrar las relaciones que existen entre la empresa y sus grupos de interés, así como la influencia societaria y el impacto social por ella producido, reflejando los diversos flujos entre la organización y su ambiente. (Chiavenato, 2000; 661)

### **Marco Normativo**

La ley 25.877 de Régimen Laboral dedica un apartado al Balance Social en el capítulo IV. El artículo 25 establece: “Las empresas que ocupen a más de TRESCIENTOS (300) trabajadores deberán elaborar, anualmente, *un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales* a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa al sindicato con personería gremial, signatario de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable, dentro de los TREINTA (30) días de elaborado. Una copia del balance será depositada en el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, la cual será considerada estrictamente confidencial”.

Además, el artículo 26 establece la información obligatoria que debe contener el balance social, de entre las cuales se encuentran:

- a) Balance general anual, cuenta de ganancias y pérdidas, notas complementarias, cuadros anexos y memoria del ejercicio.
- b) Estado y evolución económica y financiera de la empresa y del mercado en que actúa.
- c) Incidencia del costo laboral.
- d) Evolución de la masa salarial promedio. Su distribución según niveles y categorías.
- e) Evolución de la dotación del personal y distribución del tiempo de trabajo.
- f) Rotación del personal por edad y sexo.
- g) Capacitación.
- h) Personal efectivizado.
- i) Régimen de pasantías y prácticas rentadas.
- j) Estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables.
- k) Tercerizaciones y subcontrataciones efectuadas.
- l) Programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la plantilla de personal o puedan involucrar modificación de condiciones de trabajo.

### **El Balance Social en relación a la RSE**

El Balance Social, instrumento para delimitar y definir la RSE, consta de tres etapas:

- *Etapa política:* En esta fase, la empresa toma conciencia de la necesidad de implementar el Balance Social.
- *Etapa técnica:* Surge la exigencia de establecer un sistema de información social y se demuestra que el Balance Social es un instrumento válido para lograrlo. (Chiavenato, 2000; 665).
- *Etapa de integración de los objetivos sociales:* El proceso decisorio pasa a integrar los nuevos objetivos sociales como reflejo de la idea de Responsabilidad Social en los diversos niveles de la empresa. El Balance Social deja de ser sólo un instrumento de información-comunicación y se convierte en un sistema de administración. Los objetivos sociales se tratan de igual manera que los objetivos económicos, lo cual afecta profundamente el proceso de toma de decisiones en la organización (Chiavenato, 2000; 665).

El Balance Social se convierte en un sistema de información del comportamiento socialmente responsable de la empresa, dirigido al público. La nueva concepción de la organización, ante la convicción de su Responsabilidad Social, impone un profundo cambio frente a la información que se ofrece al público interno y externo. En esencia, el Balance Social pretende mostrar un conjunto de índices e indicadores que expresen los niveles de cada una de las variables consideradas pertinentes por la empresa para hacer cumplir su Responsabilidad Social. El Balance Social muestra si la organización está o no está haciendo un buen trabajo, ya sea desde el punto de vista de sus empleados, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general y de la comunidad. (Chiavenato, 2000; 665,666).

## **Los Actores de la RSE en Argentina.**

La Responsabilidad Social Empresarial tiene en nuestro país, tres actores fundamentales e imprescindibles:

- El Estado.
- El sector privado.
- La sociedad civil.

### **El Estado**

El Estado, como organización social soberana, tiene diferentes roles en lo que respecta a la Responsabilidad Social, de entre los cuales podemos destacar:

- Debe cumplir un papel fundamental en la promoción de la Responsabilidad Social.
- Debe guiar a los privados, marcarles una línea y premiarlos cuando cumplan.
- Debe establecer reglas de juego equitativas.
- Debe promover políticas de Responsabilidad Social en las compañías para generar ventajas competitivas.
- Debe actuar como facilitador.
- Debe incentivar alianzas entre las partes interesadas.
- Debe impulsar buenas prácticas.
- Debe regular y controlar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que llevan adelante las empresas.

- Debe controlar los ámbitos de acción vinculados con la RSE sujetos a la legislación sectorial vigente.

En Argentina existen grandes dificultades para cumplir este tipo de tareas, ya sea por deficiencias estructurales, falta de presupuesto o escasa capacitación, y en consecuencia se dificulta la implementación de acciones del Estado, capaces de generar un entorno que estimule a las empresas a tomar una actitud más responsable, aplicada a lo ambiental y a lo social... (Leguizamón, 2016).

A esta altura de la exposición podemos afirmar que la aplicación de la RSE crea competitividad en las empresas y que, mediante la aplicación de una política proactiva, los poderes públicos pueden vigorizar el tejido empresarial en Argentina.

En consecuencia, la intervención del Estado en su justa medida fortalecerá la economía nacional y beneficiará a toda la sociedad. (Leguizamón, 2016).

***Roles propiamente dichos.*** A nivel global, pueden definirse 4 roles asignados al Estado, para la consecución de esta tarea:

- *Preceptivo:* El Estado, en sus diferentes estructuras y niveles de gobierno, debe establecer los estándares mínimos que deben cumplir las empresas dentro del marco legal correspondiente. Por ejemplo, hay legislación laboral que establece las condiciones que las empresas están obligadas a respetar. Siguiendo esta línea podemos destacar la Ley Nacional de Régimen Laboral (Ley 25.877), que regula el derecho individual y colectivo del trabajo, los conflictos y las negociaciones colectivas, las cooperativas de trabajo y el Balance Social, entre otras cuestiones. Al

ejercer este rol, los organismos públicos establecen regulaciones y controlan su cumplimiento, determinan los órganos de control, realizan inspecciones y aplican las penalidades o beneficios legales y fiscales correspondientes (Leguizamón, 2016).

- *Facilitador*: El Estado debe incentivar a las empresas para que estas últimas se comprometan con la agenda de RSE y avancen en su contribución a la comunidad en materia social y ambiental. Esto se plasma, por ejemplo, en el aporte de fondos privados destinados a la investigación, en el diseño y el liderazgo de campañas de concientización o capacitación y en la difusión masiva de información, entre otras acciones. Los organismos del Estado deben desarrollar y apoyar los instrumentos y herramientas que promuevan la Responsabilidad Social Empresarial, tales como las etiquetas verdes y los sellos de sustentabilidad para certificar las características de los productos y su impacto ambiental [...] (Leguizamón, 2016).
- *Generador de alianzas*: El Estado es el promotor y el articulador principal en la interacción entre el servicio público y el servicio privado. Para eso, las alianzas estratégicas deben lograr la complementación de las habilidades y los recursos de organizaciones privadas, organismos del Estado, ONGs y otras entidades [...] (Leguizamón, 2016; 58).
- *De apoyo*: El Estado debe apoyar e incentivar a las diferentes organizaciones a llevar a cabo acciones de Responsabilidad Social Empresaria. Además, tiene que dar el ejemplo en materia de RSE.

***El sector privado y la sociedad civil.*** En términos generales, la Responsabilidad Social Empresarial tiene como protagonistas, por un lado, a todas las organizaciones o asociaciones económicas y financieras, públicas y privadas, lucrativas y no lucrativas, más allá de cual sea su tamaño. Por otro lado, son actores los diversos agentes de la sociedad civil: trabajadores, consumidores, usuarios y grupos ciudadanos de interés representados por instituciones sociales, como los sindicatos, las organizaciones de consumidores y usuarios, las instituciones de inversión responsable y un amplio abanico de asociaciones, fundaciones y organizaciones no gubernamentales de defensa de la sostenibilidad y respeto al medioambiente, de desarrollo y ayuda humanitaria, defensoras de los derechos humanos, partidarias de una arquitectura socioeconómica mundial más justa, defensoras del asociacionismo familiar y/o profesional; así como de las libertades cívicas, de la promoción de la responsabilidad y de la economía social.

En el caso de las empresas es notorio que intentan atraer a trabajadores calificados a fin de lograr su permanencia mediante acciones que exceden las cuestiones estrictamente laborales. Para eso, desarrollan políticas de formación continua, de mejora de los procesos de información dentro de la compañía, de mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, de mayor diversidad de Recursos Humanos, de igualdad de retribución y perspectivas profesionales para las mujeres, de participación en los beneficios o en las acciones de la empresa y de consideración de la capacidad de inserción profesional y de seguridad, en el lugar de trabajo. (Leguizamón, 2016).

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) tienden a cumplir un rol protagónico en lo que respecta a la RSE ya que impulsan el desarrollo de la comunidad, la creación de

empleo y la preservación del medioambiente. Esto se debe a que son cercanas a la sociedad y la localidad de contexto, y por lo tanto contribuyen más que las grandes empresas al desarrollo de los ciudadanos locales.

Las organizaciones sin fines de lucro también cumplen un rol fundamental en RSE, en tanto colaboran a posicionar a la Responsabilidad Social Empresarial como una política central de las empresas.

Los ámbitos de acción de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) suelen ser la defensa de los derechos humanos y ciudadanos, la promoción de la justicia y de la igualdad social a través de la protección de los derechos de los consumidores y usuarios, la lucha contra la corrupción, la defensa de los derechos laborales y sindicales en el ámbito de trabajo, las políticas de igualdad de oportunidades y de equidad de género, la protección del medioambiente y de los recursos naturales, la ampliación de las oportunidades de educación y la capacitación de grupos vulnerables, entre muchas otras. (Leguizamón, 2016).

### **Actores complementarios**

Entre los actores complementarios, gestores de la RSE, en Argentina, se encuentran:

- Los medios de comunicación.
- Las Universidades.
- Consumidores y usuarios.

### **Los medios de comunicación**

Los medios de comunicación son un actor complementario en la práctica de la RSE, porque constituyen un canal vital para difundir la temática y promover ciertas visiones en la opinión pública (Leguizamón, 2016; 72). Por lo tanto, los medios deben ser responsables de la información que difunden y manejan, ya que son paradigmas ideológicos, puesto que no sólo comunican, sino que difunden valores, ideas y creencias, etc. entre los ciudadanos.

Además, tienen que alentar, promover y publicitar a la RSE como una herramienta fundamental que deberían llevar adelante las empresas. Sin embargo, cabe resaltar que es poca la información que los medios (gráficos, digitales, radiales y televisivos) proveen sobre esta temática; en este sentido, los periódicos locales son quienes publican y reconocen acciones de RSE de empresas de la zona (como es el caso de Cervecería Quilmes).

### **Las Universidades.**

La Academia es el principal centro de generación de conocimientos, y por lo tanto, el ámbito por excelencia para la investigación conceptual y el seguimiento de nuevas prácticas y aplicaciones en la materia así como para el monitoreo de su evolución en los diferentes ámbitos de la sociedad. (Leguizamón, 2016; 74).

En la actualidad, existen diversas redes de Universidades en todo el mundo que intercambian experiencias y potencian las capacidades mutuas de investigación, lo que permite obtener un mejor resultado que si trabajaran de forma aislada.

En Argentina, algunas casas de altos estudios (Universidad de Buenos Aires, la Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo, la Universidad de San Martín, la Universidad Tecnológica Nacional, la Universidad de San Andrés, la Universidad Católica, etc.) incorporaron la temática de la RSE dentro de sus planes de estudio.

Este proceso de actualización de la Academia fomenta el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en el país, ya que los estudiantes que hoy se forman en la materia serán quienes diseñen y ejecuten las prácticas en el futuro (Leguizamón, 2016; 76).

#### **Consumidores y usuarios.**

Los consumidores y usuarios sienten preferencia por las organizaciones que muestran un buen desempeño en las actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial. Por lo tanto, una empresa que es considerada socialmente responsable puede beneficiarse tanto de su buena reputación entre el público como entre la propia comunidad empresarial para atraer nuevas inversiones y realizar innovaciones (Leguizamón, 2016).

En este sentido, los consumidores son quienes aprueban, validan, reconocen y premian a las empresas que despliegan acciones de Responsabilidad Social Empresarial, en todas sus dimensiones, cuando las ejecutan como parte de su ideario, misión y visión.

## Capítulo 10

### **IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial)**

Es una organización encargada de influenciar a las empresas argentinas en materia de Responsabilidad Social y sustentabilidad, cuya misión, desde su génesis en 2002, es la de difundir la práctica de RSE para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina.

Se trata de una empresa privada cuya sede se encuentra en la provincia de Córdoba, aunque opera en toda la Argentina.

IARSE se encarga de generar información y de divulgar prácticas adecuadas de RSE, estableciendo alianzas con organizaciones similares en todo el mundo, aspirando a incidir en el cambio de las empresas hacia un desarrollo sustentable mediante la aplicación de políticas de RSE, así como promoviendo actividades y servicios a las empresas para que fortalezcan su compromiso con el desarrollo de la región de contexto.

Esta organización otorga la oportunidad de que las empresas, sin importar su envergadura, sean miembros, lo cual les permite dar a conocer su compromiso con la RSE.

Para poder llevar adelante su misión, IARSE crea publicaciones en las que difunde prácticas; brinda cursos de sensibilización y de capacitación para ayudar a las empresas a comprender y a incorporar el concepto de responsabilidad social y a pragmatizarlo.

Empresas privadas, entes educativos y fundaciones empresarias, pueden participar del IARSE, completando los requerimientos formales en la sección “sea miembro del

IARSE”. Como requisito las empresas deben realizar una cooperación anual, proporcional a su envergadura.

### **Actividades y Servicios del IARSE**

- Promoción y difusión del concepto, práctica de la RSE, registro de evolución.
- Desarrollo y publicación de herramientas de gestión.
- Intercambio de experiencias entre pares que practican la RSE
- Apoyo y asistencia técnica a asociaciones regionales que promueven y difunden la RSE en sus respectivas regiones.
- Acompañamiento y orientación a las empresas y cooperativas que deciden avanzar en este camino.
- Edición de un boletín electrónico quincenal que reciben más de 45 mil suscriptores.
- Portal de noticias, artículos e investigaciones sobre RSE en el sitio [www.iarse.org](http://www.iarse.org).
- Visibilidad a las mejores prácticas de RSE llevadas adelante por las empresas y cooperativas.
- Capacitación en RSE para empresarios y trabajadores de la economía social, a través de una nutrida agenda de cursos, talleres y conferencias nacionales e internacionales.
- Cursos y talleres para docentes universitarios y periodistas.
- Premio Ética y Responsabilidad Social Empresaria.

## **Empresas adherentes**

En Argentina existen varias empresas que acreditan actuación en RSE; ellas encontramos:

Arcor - HSBC - SOS ( red de asistencia) – Whirlpool - TARJETA NARANJA - SANTANDER RIO - CITI – GRIDO – FREDDO – NATURA - TECNO CAMPO - RED (Recursos humanos) - ANDRÓMACO - FALABELLA – AYSA - COCA COLA – TELEFÓNICA - PEPSICO - MERCEDES BENZ - GRUPO CLARÍN - ADECCO ARGENTINA - AYSA - CITRICOX - COPA AIRLINES - FUNDACIÓN IRSA - GLACIAR PESQUERA - GRUPO LUCCI - GRUPO PROMINENTE - GRUPO SEGUROS - IBM ARGENTINA - INFOXEL - KIMBERLY CLARK ARGENTINA - LA NACIÓN - LA VOZ DEL INTERIOR - LAN ARGENTINA - LIBERTAD SA - GROUPE CASINO - LIMECO SA - LOMA NEGRA - MANPOWER ARGENTINA - MAPFRE ARGENTINA - MASSALIN PARTICULARES - MERCEDES-BENZ ARGENTINA - METANOIA S.A. - MOLINOS RIO DE LA PLATA - MOVISTAR - NATURA - NEW CHOICE - NOBLEZA PICCARDO - PEPSICO DE ARGENTINA - PERSONALLY - PETROBRAS PHILIPS ARGENTINA - REFINOR - RÍO URUGUAY SEGUROS - SAN ARAWA - SAN JUAN/MAR DEL PLATA - SERVICIOS COMPASS - SIPAR GERDAU - STANDARD BANK - TELECOM ARGENTINA - TELEFÓNICA DE ARGENTINA - TERSUAVE THE HADA GROUP - VALE DO RIO DOCE - POTASIO RIO COLORADO - YPF PLATA – ALCO - CANALE - ALTO PARANÁ - BANCO PATAGONIA SUDAMERIS - BAXTER ARGENTINA - CANAL DIRECTO -

SOLUCIONES DE IMPRESIÓN S.A. - CARREFOUR ARGENTINA - CEC  
INTERNATIONAL ARGENTINA - CENTRAL DE RESTAURANTES- CITIBANK -  
FUNDACIÓN DANONE - GRUPO BURCO - GRUPO CODERE - GRUPO LOS  
GROBO - INTEL ARGENTINA - KOLEKTOR - MAINERO - MICROSOFT - NEXT  
LATINOAMÉRICA - NITRAGIN PERSPECTIVAS SOCIALES - PROVINCIA ART –  
SALAS - RUSCELLI - SOBRERO - SALTA AMBIENTAL - SESA SELECT –  
STOPCAR - RADIOLLAMADA S.A.C.I. - TRANSPORTADORA DE GAS DEL  
NORTE - WALMART - BRONCE - ALTA TECNOLOGÍA ALIMENTARIA -  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE PERIODISMO - CONGELARG - CURTIEMBRES  
FONSECA - EL TEJAR S.A. - ERMOPLAS SRL - GARRAZA - PINUS - JORGE  
CASCONI - KADICARD - LA FABBRICA DE ARGENTINA - LIPSIA MARTA  
AMUCHASTEGUI - DESARROLLO HUMANO - PIN S.A - PIROSKA - MELEG &  
ASOCIADOS - QUADE SRL - RED RECURSOS HUMANOS - SOMMA - SYKES  
ARGENTINA - TABACAL AGROINDUSTRIA - TANTAL ARGENTINA S.R.L. -  
TRANSPORTES AUTOMOTORES 20 DE JUNIO; entre otras.

**Reporte de sustentabilidad.** Según Global Reporting Initiative (GRI)<sup>4</sup>, organización a la cual permanece el IARSE, los reportes de sostenibilidad que presentan las empresas

---

<sup>4</sup> “El GRI es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, proporcionando un marco completo para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. Este organismo fue fundado por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997 en Estados Unidos, y en 2002, trasladó sus oficinas a Ámsterdam (Holanda).” (Estévez, 2013)

deben presentar una imagen equilibrada y razonable del desempeño de una organización en relación a la sostenibilidad incluyendo los impactos positivos y negativos de su actividad en la economía, en el ambiente y en la sociedad.

Para el GRI, “una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas, a los grupos de interés internos y externos del desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible” (Estévez, 2013).

## Capítulo 11

### Estado Nacional Argentino y RSE en la Actualidad

En la actualidad el Estado Nacional cuenta con un área dedicada a la Responsabilidad Social Empresaria, actuando como promotor del desarrollo de estas actividades en las empresas, así como también generando vínculo entre ellas, las organizaciones sin fines de lucro y la sociedad civil.

Este área de trabajo gubernamental referencia al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, dentro del Programa Argentina Trabaja. Por definición, el anclaje de la respuesta del Estado hacia la cuestión de la RSE continúa aquietada en un mero instrumento de ayuda social, sin desarrollarse a nivel estratégico como parte relevante en las organizaciones, siendo el Estado garantía de tal realización interinstitucional, y arbitrando el entramado de intereses empresariales, personales, colectivos y sociales.

Actualmente, el Gobierno Nacional Argentino desarrolla estas estrategias y programas de RSE<sup>5</sup>:

- *Foro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible*: Consiste en una mesa de trabajo donde representantes de empresas, organizaciones de la sociedad civil y el Estado se reúnen para pensar e implementar proyectos que resuelvan problemáticas sociales, económicas y ambientales de todo el país.

---

<sup>5</sup> Ver <http://www.desarrollosocial.gob.ar/>

- *Registro Único de Organizaciones de Responsabilidad Social:* Esta herramienta pública y abierta a todo tipo organizaciones busca reconocer y jerarquizar a organizaciones que trabajan en programas, proyectos e iniciativas de Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable. Incluye dos alternativas de registración: el reconocimiento de prácticas sustentables y la acreditación.
- *Promoción de la Responsabilidad Social:* Se basa en dos ejes de acción. Por un lado, difundir los valores de la Responsabilidad Social mediante la organización e intervención en capacitaciones y congresos. Y por otra parte, dar a conocer a través de múltiples herramientas aquellas acciones de Responsabilidad Social que vienen llevando adelante las diversas organizaciones.
- *Emprendedores de Nuestra Tierra:* Es una de las iniciativas que integran el Plan Nacional de Economía Social “Creer y Crear”. A través de ella se busca fortalecer proyectos productivos y promover el desarrollo regional.

## Capítulo 12

### Paradigma empresarial: recorte de una realidad regional

#### Falabella

*La empresa.* Falabella Retail S.A. es una sociedad anónima cerrada, con fines de lucro. Constituye la primera tienda por departamento en ingresar al mercado argentino, Comercializan una amplia gama de productos de uso personal y del hogar, sean de marcas internacionales, o propias.

Cada sucursal se encuentra dividida en departamentos, donde se clasifican los productos en diversas categorías; vestuario y calzado para mujeres, hombres y niños; artículos de belleza y cuidado personal; artículos e implementos deportivos y de recreación; juguetes, útiles escolares y regalos; artículos electrónicos y electrodomésticos; muebles, cortinas, alfombras; productos textiles para el hogar; artículos de decoración, comedor; productos alimenticios y bebidas.

Argentina cuenta con 11 sucursales que se encuentran emplazadas en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Rosario, y San Juan.

Falabella nace en Chile, en el año 1889, fecha en la cual Salvatori Falabella abre su primera sastrería.

Con el correr de los años, aproximadamente hacia en 1958, la empresa se transforma en una tienda por departamentos, y se expande por todo Chile.

Falabella está presente en cuatro países de América latina: Chile, Argentina (país en el que ingresa en 1993), Perú, (1995) y Colombia, (2006).

***Falabella y la comunidad.*** Falabella es una empresa socialmente responsable la cual tiene compromiso con el progreso de sus empleados y con el de la comunidad.

En 2011, Falabella planificó una estrategia de Responsabilidad Social de mediano plazo. Constituyeron a nivel corporativo un comité de RS, que comenzó a funcionar hacia fines del 2012, dicho comité se fundamentaba en la Norma ISO 26.000.<sup>6</sup>

A principios de 2011 en Argentina se creó la subgerencia de Responsabilidad Social Empresarial, mediante la cual se desarrolló una estrategia de Sostenibilidad. En torno a ella, se llevaron a cabo durante 2012, conversaciones que influenciaron a las políticas públicas.

La Asociación de Recursos Humanos de la Argentina, ADRHA, brinda la posibilidad a la comunidad de Recursos Humanos de participar en el desarrollo de varias de las iniciativas que identifican a la Asociación: Investigación, Estudios de Campo, Análisis Situacionales, Encuestas, Presentaciones, Reuniones de Capacitación, entre otros. Para ello, ha creado diferentes comisiones profesionales de trabajo, las cuales se encuentran divididas y conformadas por diferentes referentes dentro de la comunidad de RR.HH. Una de estas comisiones es Arena Social, la cual trabaja temas de Responsabilidad social.

---

<sup>6</sup> La ISO 26000 (Responsabilidad Social) es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Normalización [ISO por sus siglas en inglés (Organización Internacional de Normalización. (s.f.)]. Busca asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.

***Falabella; ámbitos de aplicación de RSE.*** En el ámbito laboral y calidad de vida, resulta interesante ver cómo la generación de empleo se convierte en un gran aporte para la región en la cual se instalan las empresas.

Este año Falabella logró el lugar N°. 10 en el *ranking* de la Fundación Great Place to Work entre las mejores empresas para trabajar en Argentina. La distinción alcanzada fue resultado de la buena gestión de los empleados respecto del fomento de su crecimiento profesional y del buen clima laboral, en atención a su ser, más que a su hacer.

Para Falabella es de suma importancia la generación de un clima de trabajo armonioso, donde el ideario institucional se refleje en valores, que de instalarse en el inconsciente colectivo darán como resultado la mejor calificación a la hora de la evaluación de la empresa.

Esta organización, por tener un fuerte compromiso con la comunidad, genera puestos de trabajo los cuales son ocupados por el 80% de la población en la cual está inserta, arbitrando que sus políticas de inserción laboral estén totalmente libres de cualquier manifestación de discriminación sexual, racial, confesional, ni ante determinadas discapacidades.

En relación a sus clientes y responsabilidad del producto, esta organización ha puesto en funcionamiento un plan diario para mejorar la atención al cliente. Mediante encuestas telefónicas, personales, y poniendo a disposición del cliente libros de queja, en franca búsqueda de satisfacer sus exigencias y subsanando cada problema, que pudiere presentarse.

Mediante la aplicación de estas medidas, la empresa se asegura un consumo sostenible.

Falabella asimismo procesa con cuidado sumo los datos de sus clientes. Está regulada sobre la base de un contrato de confiabilidad, lo cual evita que la información de sus clientes sea usada para otro fin.

Con el propósito de proteger la salud y la seguridad de los consumidores, realizan el más estricto control de calidad en cada uno de los países donde están presentes.

Los productos que comercializan cuentan, para el logro de este objetivo, con las descripciones, etiquetas y demás especificaciones por ley exigidas.

Cada Centro de Distribución (CD) de la empresa está dotado de un departamento de control de calidad, cuyo fin es el de entregar los mejores productos.

Respecto de sus proveedores, Falabella se asegura que no practiquen el trabajo infantil, y que denoten compromiso ético, conforme a su ideario institucional.

En el plano ambiental, Falabella ha asumido diferentes compromisos, so la gestión socialmente responsable del el medio ambiente.

Conforme un informe realizado en Falabella la gestión de RSE se basa en cinco pilares:

- Emplazamiento sustentable: Velar por el impacto al ecosistema y por el desarrollo del barrio donde se ubican las tiendas.
- Atmósfera más limpia: Utilizar sistemas de aire acondicionado ecológicos que reduzcan la emisión de CO<sup>2</sup>.

- Agua: Motivar la eficiencia en el uso del agua mediante la reutilización y la reducción del consumo.
- Electricidad: Utilizar eficientemente la energía eléctrica a través de diseños innovadores y aplicar tecnologías de energía renovable.
- Materiales: Uso de materiales sustentables, reciclaje, reutilización y disminución de insumos con partículas tóxicas.

En el plano ambiental la empresa ayuda a construir un hábitat sustentable, utilizando, tanto en la elaboración de sus productos como de sus bolsas, materiales amigables con el medioambiente.

Falabella Argentina cuenta con un programa de concientización para el uso racional del agua entre sus empleados dentro de las sucursales., ayudando a contribuir con las generaciones futuras.

Para incentivar al ahorro de energía utilizan imágenes gráficas tipo recordatorio, las cuales se colocan sobre los interruptores, con el fin de indicar el apagado de las luces al retirarse de una sala u oficina. Además, todas las lámparas en las oficinas son de bajo consumo.

***Responsabilidad Social en pos de la comunidad.*** Falabella se relaciona con la comunidad, como hemos citado, en diversos planos y mediante diferentes programas conforme a las demandas y/o exigencias de contexto. Así, Falabella realiza RS a través de las prácticas que siguen:

- Voluntariado Corporativo: Mediante la participación de los actores internos y externos en eventos solidarios
- Fundación Forge: Organización sin fines de lucro que busca facilitar la inserción laboral de jóvenes ubicados en los segmentos más vulnerables de su entorno, brindando capacitación y acceso al empleo digno.
- Fundación Garrahan: Desde dicho área se realizan diferentes acciones de concientización mediante, el reciclado de papel y la recolección de tapas de botella, entre otras.
- Una Navidad en Acción: Impacta en hospitales y otros nosocomios en atención de proveer de una celebración por el primer advenimiento de Cristo.
- Siempre Junto a los Damnificados: Atiende y responde colaborando con los damnificados ante situaciones de emergencia, desastres, etc.
- Fundación en Buenas Manos: Integrada por personas con capacidades diferentes, provee a Falabella de diferentes productos tales como: Huevos de pascuas, frutas –a fin de ser entregadas los días Martes, “Día de la Fruta –
- Haciendo Escuela. este programa cuenta con una trayectoria de 45 años, funciona en cuatro diferentes países en los que la empresa tiene presencia, y acredita los mejores resultados. Su objetivo principal es apadrinar una escuela en cada una de las comunidades. Dicho padrinazgo está orientado a incentivar a los estudiantes hacia el amor y al compromiso con la educación. La infraestructura y la implementación

tecnológica dentro de los establecimientos educativos forman asimismo parte de su objetivo.

- En Argentina actualmente existen nueve escuelas apadrinadas por Falabella.

***Respeto a los Derechos Humanos.*** Falabella Retail responde en concordancia a la normativa de la Declaración Universal de Derechos Humanos, a la Convención sobre los Derechos del Niño de Naciones Unidas, y aplica las regulaciones estadales que rigen contra cualquier tipo de discriminación y de segregación. Rechaza por ilegal el trabajo infantil, por tanto, rehúsa en la contratación de menores.

## **Maxiconsumo**

Maxiconsumo S.A. es la empresa argentina de venta mayorista más grande del país. Nacida en 1993, cuenta a la fecha con 25 sucursales a lo largo del territorio nacional.

Maxiconsumo ofrece la mayor variedad de productos comestibles, bebidas, artículos de limpieza, perfumería y fiambrería.

***Objetivos.*** La estabilidad laboral de sus empleados y el bienestar de los clientes, constituye algunas de las preocupaciones de la organización.

Maxiconsumo considera que para defender la propia sostenibilidad es menester evitar el cierre de locales. Pero el contexto económico, enmarcado en leyes de

flexibilización cada vez más flexibles, pronostica inseguridad laboral. Por ello, la empresa se vale de estrategias de RSE para asegurarse el propio sostenimiento y la mejora del medio socioeconómico donde está inserta.

Una forma de lograr esto es colocar a bajos precios artículos de excelente calidad. Esta estrategia permite a los comerciantes fijar precios razonables y especialmente competitivos.

Las respectivas gerencias de la empresa de marras son conscientes de que la inauguración de nuevas sucursales los ayuda a cumplir con un objetivo social por los beneficios económicos que se brindan a pequeños comerciantes y a través de ellos, al consumidor final. Se satisfacen asimismo necesidades laborales esenciales para el sustento de los hogares, dado que cada nueva sucursal demanda gran cantidad de personal que recibirá la capacitación suficiente para desempeñar competencias de servicio en pro de la comunidad circundante, además del propio crecimiento personal.

Maxiconsumo cuenta con una dotación de más de 1.500 empleados en relación directa y de más de 500 empresas proveedoras.

El 70% de empleados que trabaja en las sucursales son personas que viven en los barrios donde se encuentran los locales. Así, aplican políticas de RSE, en beneficio de su contexto.

Este mayorista brinda a sus clientes una amplia línea de productos de marcas propias:

- *Comestibles y Bebidas - Limpieza y cuidado del hogar:* Marolio, Molto, Esencial, Freshy, El Buda

- *Perfumería e Higiene*: Patricia Allen, Just Baby

***Responsabilidad Social en Maxiconsumo.*** Es justo destacar que, en favor de sus clientes, Maxiconsumo cuenta con un denominado Red Minicosto.

***Implicancias:*** La red Minicosto es un proyecto nacido en 2015, cuyo objetivo primordial se fundamenta en brindar a los comercios de proximidad, léase supermercados, autoservicio y almacenes, las herramientas necesarias para poder competir con los grandes hipermercados y cadenas que los ponen en riesgo.

Red Minicosto tiene como objetivo apoyar al comercio de barrio, educando a los consumidores mediante la accesibilidad a productos de alta calidad y precio justo, demostrando que no es menester trasladarse a las grandes tiendas para poder realizar compras inteligentes y beneficiosas.

Este proyecto es en la actualidad la red de supermercados, autoservicios y almacenes más grande del país con presencia en todo el territorio nacional con más de dos mil locales adheridos.

Uno de los beneficios fundamentales que brinda Red Minicosto a sus asociados es el asesoramiento permanente, a cargo del personal calificado en temas relacionados con la competitividad, el posicionamiento de góndolas, la fidelización de clientes, las estrategias de mercado, la puesta en valor de sus puntos de venta y de un informe del seguimiento de compra con estadísticas que lo ayudaran a encontrar el mix de productos adecuados para satisfacer la demanda. También se les brinda todo el material publicitario (folder de ofertas), cenefas, piezas gráficas varias, marquesinas y microperforados,

proyectándose hacia un objetivo estético, que lo ayudara a captar la atención de clientes fijos y de potenciales.

**Comunicación.** La Red Minicosto asume como ineludible la necesidad de sostener un canal fluido de comunicación, tanto interno, como externo. Utiliza a esos fines las nuevas tecnologías, entre otras herramientas ortodoxas.

- Red Minicosto: Sitio web ( [www.redminicosto.com.ar](http://www.redminicosto.com.ar)).
- Redes sociales: Facebook, Twitter, You Tube.
- Compra inteligente TV (el infomercial de Red Minicosto) sale por varios canales de televisión de aire y de cable en todo el país otorgándoles una herramienta publicitaria a los asociados, y un medio de información a los consumidores.
- Este último punto que hace mención al infomercial es la apuesta más grande que tiene la Red para concientizar a los consumidores a no dejarse seducir por las denominadas “publicidades engañosas” (ofertas tipo 3x2, segunda unidad al 70%), mediante las cuales el consumidor desconoce el precio de arranque de la mercadería y se ve obligado a llevar la cantidad de productos que la cadena disponga.

Red Minicosto es, conforme lo expuesto, la forma más directa que tiene la cadena de hipermercado mayorista Maxiconsumo para generar Responsabilidad Social, asumiendo su rol de distribuidor de comercios minoristas, sin alterar el orden lógico de la cadena de mercado (mayorista-minorista-consumidor final).

***Maxiconsumo y la Sociedad: Fundación Marolio.*** La fundación Marolio nace sobre la base de la idea de contener a los niños en situación de vulnerabilidad social. Dicha demanda social constituyó el principal motor que impulsó a Víctor Fera, titular de Maxiconsumo SA, y a su equipo de trabajo formado por socios, familiares, amigos y colaboradores de Maxiconsumo SA, Marolio SA y Salto De Las Rosas, para dar origen a la **Fundación Marolio**, nacida con un serio compromiso social y con un gran esfuerzo de trabajo para y por la niñez.

*Misión:* A partir del apoyo, concientización y coordinación de tareas y programas, mejorar la situación de miles de niños.

*Visión:* Todo niño tiene el derecho a la igualdad de oportunidades para el desarrollo pleno de sus capacidades y el compromiso del equipo es garantizar que pueda ser posible; sin una nutrición adecuada y sin un ambiente de contención familiar y social, la meta de la fundación se desvanece.

***Los Valores de la Fundación Marolio. Colaboración:*** La asistencia alimentaria constituye para el ideario de la empresa un gran desafío.

La Fundación Marolio a partir de la entrega de bienes varios a las organizaciones amigas, que llevan adelante diferentes programas atinentes a la contención de niños en distinto grado de vulnerabilidad, inicia la concreción de su misión.

*Desarrollo:* Desarrollan y llevan adelante planes que permiten contar con los medios económicos para avanzar en la asistencia. Tienen la posibilidad de ser el nexo

entre dos realidades, por un lado la falta de oportunidades, y por el otro, personas y/o empresas cuya Responsabilidad Social y voluntad acompañen este desafío.

*Independencia:* La Fundación es una entidad sin fines de lucro, sin banderas políticas ni religiosas, con cobertura nacional y con enfoque centrado en la problemática de la vulnerabilidad de la niñez a lo largo de todo el territorio nacional.

*Transparencia:* Se gestionan las actividades y proyectos eficientemente, asegurando la transparencia tanto en la recepción de los fondos donados por personas físicas o jurídicas con responsabilidad social y que apoyan y adhieren a los objetivos de la Fundación Marolio, como el desarrollo y puesta en marcha de los distintos programas en los cuales se destinarán dichos fondos.

*Responsabilidad Social:* Las empresas Maxiconsumo S.A. y Marolio S.A. son los pilares fundamentales de la Fundación Marolio no solo a través de sus aportes económicos, de alimentos, y demás bienes para que la Fundación cumpla con sus objetivos; sino también a través del apoyo, trabajo y esfuerzo de su cuerpo directivo, asesores, empleados, etc.; todos ellos con afán de colaborar para que la Fundación llegue a la mayor cantidad de niños posibles.

## **Quilmes**

Cervecería y Maltería Quilmes fue fundada en el año 1890 y actualmente se constituye como una de las compañías de bebidas más importantes de la región. La misma produce, elabora, distribuye y comercializa cervezas (Quilmes, Brahma, Stella Artois, Iguana, Liberty, Patagonia, Andes y Norte.), gaseosas, jugos e isotónicos (Pepsi,

Seven Up, Mirinda, Paso de los Toros, H2Oh!, Tropicana, Gatorade y Propel by Gatorade) y aguas minerales (Eco de los Andes, Glaciar, Nestlé Pureza Vital, San Pellegrino, Perrier y Acqua Panna).

La organización tiene más de 5.000 empleados, 11 establecimientos industriales, una maltería, 9 centros de distribución y 192 distribuidores independientes. Quilmes trabaja día a día por el sueño de ser *“La mejor compañía de bebidas en un mundo mejor”*.

Quilmes no sólo comercializa en Argentina, sino también en muchos países del mundo tales como Estados Unidos, España, Italia, Alemania, Angola, Australia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea, Costa Rica, Escocia, Finlandia, Francia, Gales, Guyana Francesa, Honduras, Inglaterra, Irlanda, Israel, México, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Japón.

Desde su fundación, la organización sostiene la idea de hacer un negocio sustentable. Por eso, además de elaborar cervezas, gaseosas, aguas, jugos e isotónicos trabajan para que sus productos sean fuente de promoción social y creadores de valor, no sólo en las comunidades en las que dichos bienes de consumo se producen, sino también en todo el país.

***La Responsabilidad Social para Cervecería Quilmes.*** Cervecería y Maltería Quilmes considera a la Responsabilidad Social como parte esencial del negocio, y como una forma de relacionarse con el público y los clientes. Desde la organización, se busca integrar a los proveedores, trabajadores, autoridades, consumidores, organizaciones

sociales, la comunidad, en el trabajo que día a día llevan a cabo el trabajo de *hacer empresa*.

Quilmes considera que el intercambio con estos grupos es necesario para identificar oportunidades de mejora. Por este motivo, todos los años se realizan presentaciones de toda obra y acción que la organización lleva adelante en materia de consumo responsable, comunidad y medioambiente.

***Vivamos Responsablemente.*** Vivamos Responsablemente es una plataforma integral de sustentabilidad en la que Quilmes trabaja tres ejes elementales: Consumo Responsable, Medio Ambiente y Comunidad.

#### ***Consumo Responsable.***

- Campañas: Quilmes realizó diferentes campañas promocionando la NO venta de alcohol a menores de 18 años.
- “Conductor Designado”: Publicidad en las que remarcaba la importancia de elegir un transporte alternativo o un conductor designado cuando una persona va a consumir bebidas alcohólicas.
- DNI. Dale, no ignoremos: Esta campaña busca incentivar a los comerciantes a solicitar a los clientes el DNI a la hora de vender bebidas alcohólicas.
- Escuelas: Cervecería Quilmes lleva a cabo un programa de charlas en las escuelas, para promover valores saludables a los chicos. Las mismas se realizaron en escuelas de Capital Federal, Córdoba, Corrientes, Mendoza y Tucumán. Las charlas tenían

como principales ejes: la violencia y discriminación, la salud sexual y reproductiva, las adicciones y el medio ambiente.

- Familia: La campaña “Entre padres e hijos” es una iniciativa que facilita herramientas para apoyar a los padres e incentivar las conversaciones con sus hijos sobre el alcohol. La campaña incluye una plataforma online, testimonios de celebridades (como Andrea Frigerio, Martín Palermo, Facundo Arana) que cuentan las experiencias de charlas con sus hijos, una guía con consejos para padres y el apoyo de especialistas y ONGs referentes de esta temática.
- Semana de la Promoción del Consumo Responsable: Desde el año 2011, durante el mes de septiembre Quilmes realiza la Semana de la Promoción del Consumo Responsable. Es una campaña de concientización que incluye acciones de todo el país. La misma, es llevada a cabo por empleados de Cervecería y Maltería Quilmes y cuenta con el apoyo de las autoridades de distintos organismos de gobierno, entidades deportivas y personajes públicos.
- Mensaje: Entre las actividades principales de esta propuesta se incluye la salida a la calle de los empleados para llevar un mensaje de consumo y venta responsable.
- Código Bartender: Quilmes llevó adelante el programa “Bartenders con Códigos” para que los mayores de 18 años que consuman bebidas alcohólicas, lo hagan en un ambiente que promueva la responsabilidad. Para lograr esto, Cervecería capacita a los empleados de bares y boliches para que puedan brindar un servicio responsable a los clientes. Con este programa se da a conocer la Ley sobre la venta de bebidas

alcohólicas, se entrena a los Bartenders en la prevención de situaciones de riesgo relacionadas al consumo abusivo del alcohol.

Las tres premisas principales para los Bartenders con Códigos son:

- Comprobar que los clientes sean mayores de 18 años antes de vender o servir bebidas alcohólicas.
- Promover el uso de un transporte alternativo o la elección de un conductor designado al servir bebidas alcohólicas.
- Prevenir que los clientes excedan sus propios límites en cuanto al consumo de bebidas alcohólicas.

### ***Comunidad.***

- Programa de Becas: Cervecería llevó adelante el Programa Nacional de Becas en Quilmes, Tres Arroyos, Zárate, Corrientes, Mendoza y Tucumán. Dicho programa tiene como objetivo lograr el desarrollo de jóvenes carentes de recursos, que demuestren esfuerzo, buen rendimiento, responsabilidad y compromiso con su preparación y su rendimiento académicos. Durante los últimos tres años del secundario, reciben una beca económica y el apoyo de un tutor quien administra el dinero y revisa el desempeño académico del becario y sus necesidades.
- Voluntariado: El programa de Voluntariado se llevó adelante en las ciudades de Córdoba, Corrientes, Mendoza, Tres Arroyos, Tucumán, Trelew, Zárate y Quilmes. Presenta como objetivo generar un intercambio entre la comunidad y los empleados

de Cervecería y Maltería Quilmes, para involucrarlos con la realidad y las necesidades locales. Además, permite generar lazos de solidaridad, compromiso e interacción con la comunidad. El programa tiene como foco central, la salud y educación de los niños y adolescentes de las regiones.

- Proyecto “Huertas Familiares”: El objetivo del proyecto fue el de generar una cultura del trabajo para la obtención de productos para la alimentación del grupo familiar o la venta a terceros. Además, se brindó capacitación en materia de nutrición e higiene y aprovechamiento de recursos naturales.
- Donaciones: El objetivo se enfoca en colaborar con el desarrollo de las comunidades. Durante 2013-2014 Cervecería Quilmes realizó donaciones de aguas y gaseosas a escuelas, jardines de infantes, comedores y organizaciones barriales en las ciudades de Quilmes, Zárate, Tucumán, Corrientes, Mendoza, Tres Arroyos, Córdoba y Pompeya. También realizaron donaciones de agua a diferentes lugares de la Argentina que fueron afectados por inundaciones o desastres naturales. Además, colaboraron con el mantenimiento de la Escuela N°30 de Villa Argentina, Quilmes. Asimismo, anualmente realizan donaciones a la Cooperadora del Hospital Zonal General de Agudos Dr. Isidro Iriarte de Quilmes, para contribuir con el mantenimiento de la maternidad.

### ***Medioambiente.***

Cervecería y Maltería Quilmes lleva adelante una Gestión Sustentable priorizando y promoviendo el cuidado del medioambiente. En este sentido ha desarrollado políticas

específicas para reducir el impacto que generan las operaciones del proceso productivo en el medioambiente; entre las que se pueden destacar:

- Uso de energías renovables.
- Reducción del consumo de agua. En el año 2014 el Municipio de Quilmes otorgó una “Mención Especial al Compromiso Ambiental” por el ahorro de agua en el proceso productivo. Gracias a diferentes innovaciones, entre 2009 y 2014 el consumo de agua se redujo en un 37%.
- Reducción del consumo eléctrico.
- Monitoreo de emisiones gaseosas.
- Retornabilidad.
- Reciclabilidad: Quilmes cuenta con centrales de reciclado de cartón, PET, plástico y aluminio en todas sus plantas.
- Reciclado de vidrio: El vidrio roto es enviado a los fabricantes de las botellas. De esta forma, se reduce el volumen de residuos al mismo tiempo que se disminuye el uso de energía para la fabricación del vidrio.
- Medir la producción de residuos sólidos y comprometerse a reducirla.
- Establecer los procedimientos de seguridad para la manipulación, transporte y eliminación de residuos de acuerdo con las normas internacionales, nacionales y locales.
- Incrementar la compra de heladeras amigables con el medioambiente.
- Reducir los materiales de packaging.

- Capacitación ambiental: Concientización ambiental a todos los empleados.
- El Día del Árbol (29 de agosto) los empleados de Quilmes plantaron especies autóctonas en espacios verdes cercanos a las plantas de la Cervecería.

## Capítulo 13

### Conclusión

Es intención de esta investigación presentar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como paradigma de gestión, en la certeza que una vez incorporado a la empresa, constituye una fuente de ventaja competitiva.

Conforme a la casuística relevada en el recorte de la realidad empresarial del Conurbano Sur del Gran Buenos Aires que fuera foco del estudio realizado, se ha comprobado holgadamente la primera variable de la hipótesis: “Las empresas del Conurbano Sur del Gran Buenos Aires llevan a cabo acciones de RSE para mejorar su imagen” lo cual se traduce por carácter transitivo, en una ventaja competitiva.

El análisis de los casos seleccionados muestra que existe una proporcionalidad directa entre la mejora de la imagen de las empresas y las prácticas de RSE.

La RSE pone en valor empresa y producto y/o servicio, al asumir como propias las expectativas y necesidades del colectivo, tanto intraempresarial como extraempresarial.

Así, las prácticas de RSE van gestando un acervo ético que no pasa desapercibido para el cliente habido, ni para los potenciales consumidores.

La empresa constituye el producto; mediante la RSE se produce una simbiosis tal, que a la hora de elegir un producto determinado, sea servicio o bien de consumo, el consumidor escogerá en primer lugar a la empresa que dicho bien representa.

El producto deja de ser solo un bien de consumo, un insumo o un servicio y pasa a ser un bien social, cuya adquisición generará la necesaria provisión que suplirá la ausencia del Estado y/o su proceder negligente y/o negador frente a dicha necesidad.

Las grillas y gráficos circunscriptos a los anexos muestran que mediante la aplicación de la RSE las empresas obtienen mayor rentabilidad y un posicionamiento ético positivo, el cual, impreso en el inconsciente colectivo le asegura escaso recambio de clientes y gran afluencia de nuevos consumidores-adherentes.

En este sentido, esta ponencia quisiera incorporar al acervo de la terminología mediante la cual la RSE erige sus contenidos *-key words-* el concepto de Consumidores-adherentes.

Integran este concepto las personas que escogen un determinado bien o servicio por sentirse parte integrante de la empresa que lo produce, fruto de haber captado el beneficio de las prácticas de RSE que dicha organización ha venido desarrollando por larga data: Dicha empresa le ha dado un papel protagónico o de reparto, entre sus actores de gestión, motivo por el cual este tipo de cliente sostiene una fidelidad para con la empresa, que va más allá del precio del producto.

La competitividad se afirma entonces en el “pertener”, lo cual forja la identidad.

Como se hubo expresado en el núcleo de la presente investigación, la empresa socialmente responsable es aquella que asume en todas sus decisiones el compromiso social; esta convicción se arraiga en la acción y decisión de los directivos, así como en todo su personal de transformar su cultura empresarial incorporando de forma voluntaria valores éticos en sus acciones, de manera de no depender del cumplimiento obligatorio de

reglamentos y normas, sino en decidir actuar *motu proprio*, con probidad, responsabilizándose por sus decisiones, respetando el medio ambiente y trabajando para que sus operaciones no resulten en un impacto negativo en su entorno. Así también, trabajando por entregar al mercado productos y servicios con un valor agregado, que correspondería a la contribución que hace la empresa al medio y su comunidad externa e interna, enfocándose también al bienestar y desarrollo de las personas que integran su grupo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de sus objetivos.

La empresa entonces, se integra a la comunidad de la que forma parte, haciéndose responsable de sus acciones y trabajando por contribuir al desarrollo de ésta, entendiendo que de su propio desarrollo depende también el de su entorno.

Es en la práctica sostenida de la RSE en la que las amenazas y debilidades de la empresa comienzan a declinar; la heterogénea propuesta del mercado no amenazará su crecimiento puesto que el colectivo, que la ha asumido como propia y de la cual se siente parte, sostendrá su fidelidad; en el decir coloquial “se pondrá la camiseta” y a la hora de optar, ha de jugar un papel definitorio el tópico “pertenecer”.

A diferencia del Marketing, el cual sólo es una herramienta estratégica para dar a conocer y difundir el trabajo realizado por la empresa en su desarrollo como ciudadano corporativo, la RSE, trabajando en su enfoque social para alcanzar los objetivos, constituye uno de los pilares sobre los cuales la empresa ha de instrumentar la utilización de sus herramientas técnicas y de conocimiento, con un fin netamente social, cuyo altruismo no opacará, sino que contribuirá a su rentabilidad.

En este sentido, se constata la hipótesis presentada, ya que de acuerdo al análisis se puede apreciar que este cambio de paradigma en la gestión empresarial, provoca que aumente la motivación de los trabajadores, y que personas calificadas quieran pertenecer a las empresas socialmente responsables, por la importancia, prácticas, programas y reconocimiento social.

Los trabajadores, concientes de los beneficios que la empresa les confiere, mejoran su nivel productivo, incrementan su rendimiento, así como la calidad de productos y servicios.

Respecto de la ventaja competitiva se aprecia a través del análisis, partiendo desde la incorporación del concepto de RSE a la misión, visión y objetivos constituyentes de la empresa.

Incorporada a la gestión, la RSE marca la diferencia puesto que le son reconocidos los beneficios otorgados hacia su comunidad interna y en el área financiera, en los ámbitos comerciales, legales y medioambientales.

La empresa responsable, se convierte en una entidad más eficiente, maneja mejor sus procesos, recursos naturales y de personal, gracias a las políticas y programas aumenta su rendimiento, reduce sus costos, es atractiva al mercado y potencia la preferencia y fidelización de este a sus productos y servicios.

Por antonomasia, la falta de responsabilidad social de las empresas puede llegar a constituirse en nuevas barreras para-arancelarias a las exportaciones.

Cabe señalar que en el contexto internacional, los aranceles se han ido reduciendo gradualmente y las barreras para-arancelarias han pasado a desempeñar un rol

preponderante, ya que a través de éstas los países pueden generar obstáculos al comercio y proteger a su industria.

Este fenómeno global ha sido empujado por el creciente protagonismo de los consumidores en los países desarrollados, a quienes ya no les bastan las variables de precio y calidad a la hora de seleccionar un producto para su consumo y al optar por un servicio. Por ello, integrar la RSE a la gestión estratégica de las empresas de la región, se convierte en un potencial elemento diferenciador en mercados exigentes.

Así, las compañías exportadoras que demuestran seguir normas y gestión con criterios de RSE se benefician con un mejor acceso a los mercados y hasta pueden obtener mejores precios sobre sus productos.

En el caso de la PyME no exportadora o que no se encuentra encadenada a un sector exportador, los incentivos vienen por aumentos en la productividad al mejorar la calidad de vida laboral y/o la disminución de los accidentes, ecoeficiencia, mejora de las relaciones con la comunidad local y las autoridades públicas, ahorro de costos y mayor prestigio.

En orden a la legislación que rige la RSE en Argentina esta investigación expone que el Estado Nacional ha venido actuando por omisión en relación al establecimiento de una legislación federal en torno a la RSE; el déficit enunciado sobre la base de la ausencia del Estado frente a las necesidades del Soberano se ha traslucido también en la tardía respuesta que ha dado en relación a los proyectos presentados por sendos diputados de la Nación respecto de la necesidad inminente de legislar, con alcance Nacional, la RSE.

Con fecha 28 de enero de 2008 fue publicada en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires la ley N°.2594, que fija el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (en adelante BRSA) en el ámbito de la Ciudad.

La ley, conforme lo establece en su artículo primero, tiene por objeto [...] *“la promoción de comportamientos social y ambientalmente responsables y sustentables por parte de las organizaciones (...) –en el marco jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA)”*.

A nivel nacional existen tres proyectos de ley con estado parlamentario que propugnan el establecimiento de la RSE de manera integral y con el carácter dado en la nueva ley de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y un cuarto que la incorpora con el fin de erradicar el trabajo infantil .

También existe en la Provincia de Buenos Aires un proyecto que establece la incorporación de manera voluntaria de la RSE y la confección de balances sociales y convoca a las empresas a la adhesión a la ley.

Sin duda, la ley avanza en el sentido de establecer estándares y parámetros de cumplimiento obligatorio u opcional para las diferentes organizaciones, y contempla el otorgamiento de beneficios para aquellas empresas que voluntariamente presenten su balance de responsabilidad empresarial y asuman mayores compromisos.

Considero que la norma dictada busca imponer una obligación para las empresas sin analizar ni enfatizar acerca de las ventajas pragmáticas que significa para las organizaciones incorporar las prácticas de RSE. En este sentido es imprescindible tener

en cuenta que merced a la globalización hay diferentes leyes nacionales y diversos clientes globales, de modo que se torna imperativo estar a la altura de los estándares internacionales, brindando un marco normativo que establezca en un pie de igualdad entre las organizaciones que interactúan con la sociedad, mediante prácticas transparentes, confiables y creíbles.

Es mi criterio que una vez cimentada la ley, ha de ser fuente de derechos que beneficiarán al colectivo empresarial, a los stakeholders, y abrirá canales de comunicación que habiliten una dialéctica fluida y responsable; una puesta por obra que no sólo enmiende los vacíos del Estado, ni satisfaga el lucro, sino que logre instalar un paradigma de convivencia virtuosa, eficaz y dignificante.

## Bibliografía

- Alvarado Herrera, A. y Schlesinger Díaz, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108). Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/267](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/267)
- Ashforth, B. y Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Basso, Y. (2012). Cervecería y maltería Quilmes. Informe de responsabilidad social empresaria 2007/2008. Recuperado de <http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/institutos/cics/a2n2.htm>
- Bell, D. (2002). *The Role of Government in Advancing Corporate Sustainability*. Documento presentado en Working Paper for the Environmental Futures Forum, 11th y 12th of March, Vancouver, Canadá. Recuperado de n/a.
- Bigné Alcañiz, J. y Currás Pérez, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, 19, 10-23.
- Blázquez, M. y Peretti, M. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125). Recuperado de

[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1527/](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1527/)  
1983

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.

Cheibub, Z., y Locke, R. (2002). Valores ou Interesses? Reflexões Sobre a Responsabilidade Social das Empresas. En A. Kirschner, E. Gomes, y P. Cappellin (Eds.), *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro, Brasil: FAPERJ e Relume Dumará.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.

Derecho Consuetudinario (s.f.). Recuperado 6 noviembre, 2017, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Derecho\\_consuetudinario](https://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_consuetudinario)

Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, images and Performance*. New York, Oxford University Press.

Drucker, P. (2002). *La Gerencia*. Buenos Aires, Argentina: Ateneo.

Echaiz Moreno, D. (2012). El derecho del consumidor a la seguridad. *Ius et Praxis*, 43, 105-124.

Estévez, R. (2013, 23 septiembre). ¿Qué es una memoria de sostenibilidad? Recuperado de <https://www.ecointeligencia.com/2013/09/que-es-una-memoria-de-sostenibilidad/>

European Commission.(2007). *Corporate Social Responsibility*. Documento presentado en National public policies in the European Union. Directorate-General for

Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Unión Europea. Recuperado de <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/corporate-social-responsibility-national-public-policies-european-union-compendium-2014>

Flores, J., Ogliastri, E., Peinado-Vara, E. y Petry, E. (Eds.). (2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. New York: BID e INCAE. Recuperado de <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/nuestras-investigaciones/articulos/Libro-ElArgumento-Empresarial-de-la-RSE-Final.pdf>

Fox, T., Ward, H. y Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baselines study*. Washington, Estados Unidos: The World Bank.

IARSE (2009). *Informe 2009*. Recuperado de <http://www.iarse.org/seccion/categoria/reportes-e-informes/2009>

Leguizamón, M. (2016). *Un traje a medida. Construyendo el paradigma argentino de la Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires, Argentina: Octubre.

Lozano, J., Albareda, L. y Arenas, D. (2007). *Tras la RSE: La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*. Barcelona, España: Ediciones Granica.

Maignan, I. y Ferrell, O. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.

Muro, A. (2003a, julio). Responsabilidad Social Corporativa y Calidad de Vida. *Gerencia Ambiental*, 10(96), 418-425.

Muro, A. (2003b). Responsabilidad Social Corporativa en la Argentina [PDF].

Recuperado de <http://intersindical.com/anterior/pdf/RSE%20en%20Arg.pdf>

- Organización Internacional de Normalización (s.f.). Recuperado 6 noviembre, 2017, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Organización\\_Internacional\\_de\\_Normalización](https://es.wikipedia.org/wiki/Organización_Internacional_de_Normalización)
- Petkoski , D. (World Bank Institute) y Twose, N. (World Bank Group) (2003). “*Public Policy for Corporate Social Responsibility*”, *an outline of the proceedings, findings and recommendations of the e-conference*. Documento presentado en Public Policy for Corporate Social Responsibility, 7th – 25th of July.
- Scheinsohn, D. (1998) *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Fundación OSDE Recuperado de <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>
- Universidad de Palermo (s.f.). Responsabilidad Social Empresaria [PDF]. Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectorgraduacion/archivos/704.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/704.pdf)
- Velasquez, M. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos* (6ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Eds.). (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. Manual de Gestión*. Nueva York, Estados Unidos: FOMIN y Cumpetere.

## **Anexo I**

### **Resultados**

A continuación se describen los resultados obtenidos para arribar a una respuesta frente a la hipótesis de marras.

#### **Praxis**

Se toman los casos testigo: Falabella, Quilmes y Maxiconsumo; se suman también 77 empresas que también operan y llevan a cabo políticas y estrategias de RSE a nivel nacional, a instancias de que la muestra sea representativa.

El trabajo de relevamiento, que nos permite acceder a los resultados, es fruto de encuestas realizadas telefónicamente, vía E-mail y por contacto personalizado a diferentes encargados de áreas de RSE de las empresas paradigma.

En el Anexo III se data el recorte arrojado por empresa, frente a cada interrogante.

#### **Encuestas y gráficos, muestreo acotado**

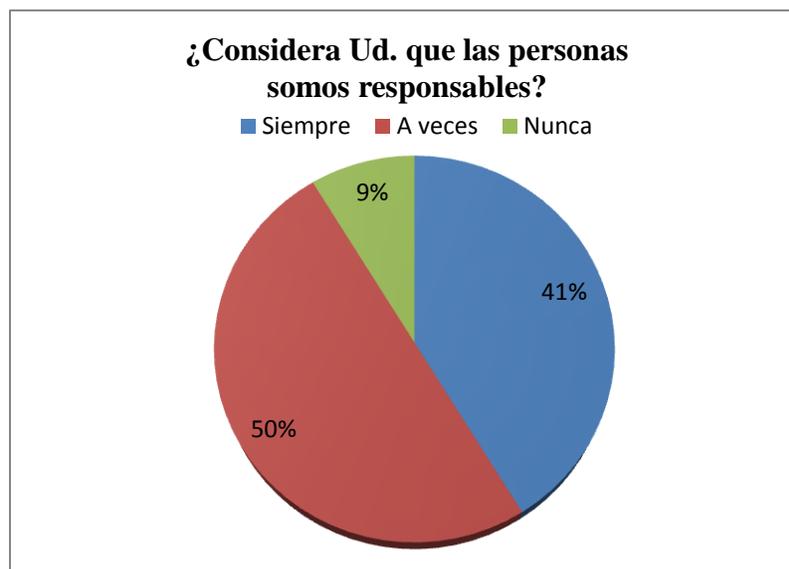
Las preguntas realizadas fueron: ‘¿Las personas somos responsables?’, ‘¿Son necesarias charlas de orientación sobre responsabilidad ciudadana?’, ‘¿La gente se siente atraída por labores responsables socialmente?’, ‘¿En las labores comunitarias de (RS) se

tienen buenos resultados?’ y ‘¿La RSE sirve para cubrir déficits que otros organismos no atienden?’.

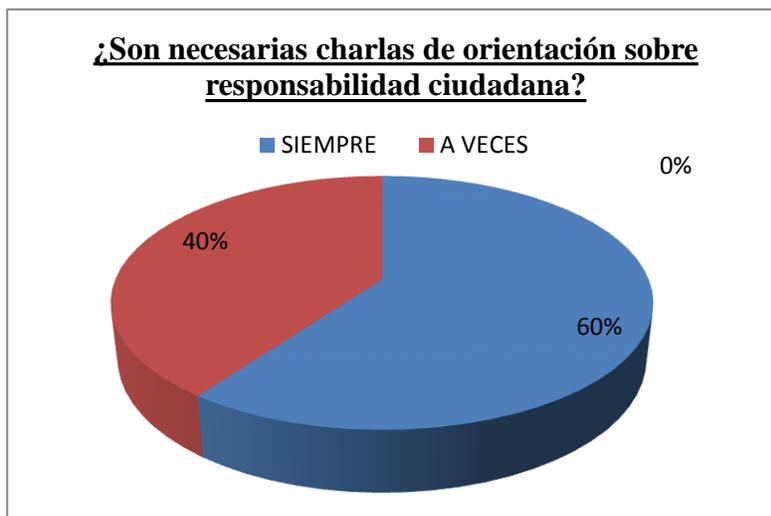
Además se les solicitó que ordenaran estos cuatro ítems desde el punto de vista de la verdadera Motivación de la RSE, a saber: ‘Imagen de la empresa’, ‘Ayudar a compensar los déficit de otros organismos/instituciones/estado’, ‘Un auténtico sentido filantrópico y de importancia por lo social’ e ‘Inversiones y costos de las acciones de RSE’ (ver el cuadro enviado en detalle en Anexo III).

A continuación se grafican los resultados generales de la muestra estudiada.

### Resultados en gráficos



Siempre	A veces	Nunca
33	40	7

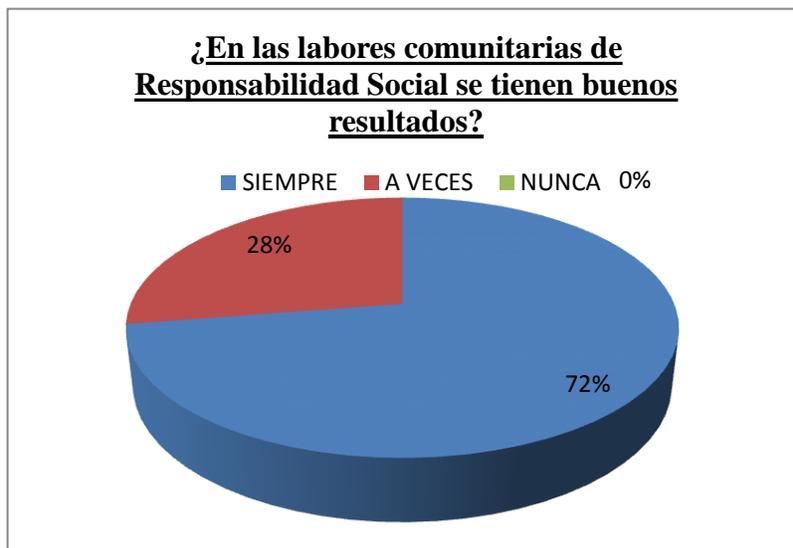


Siempre	A veces	Nunca
33	40	7

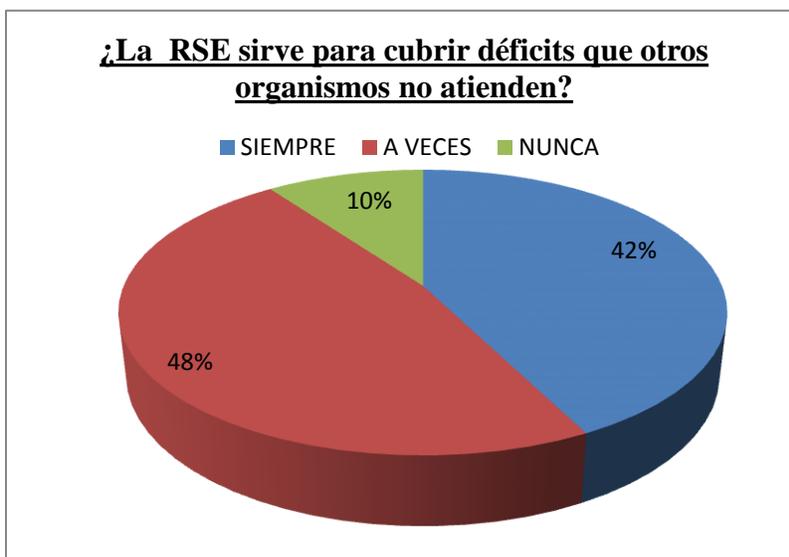


Siempre	A veces	Nunca
---------	---------	-------

34	37	9
----	----	---



Siempre	A veces	Nunca
58	22	9



Siempre	A veces	Nunca
58	22	9

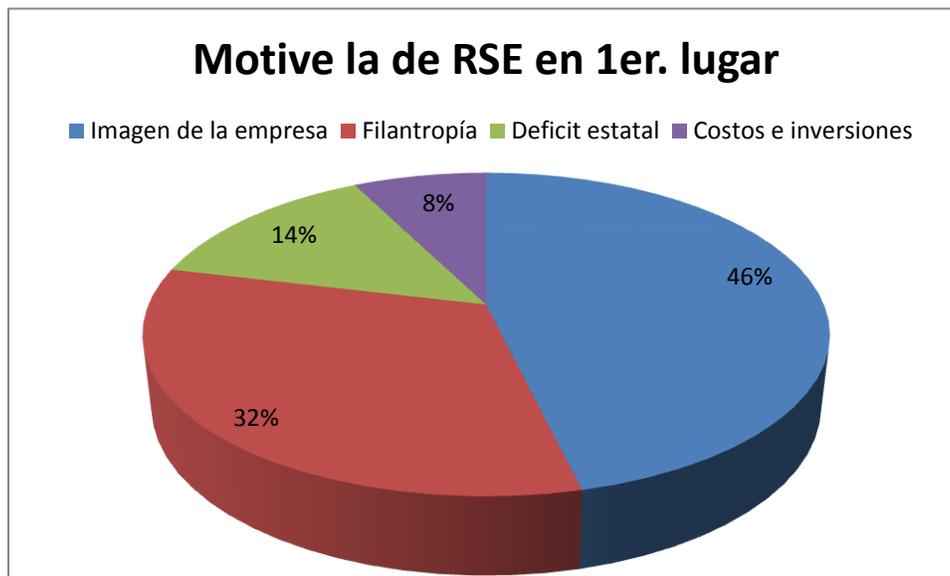


Imagen de la empresa	Filantropía	Déficit estatal	Costos e inversiones
37	26	11	6

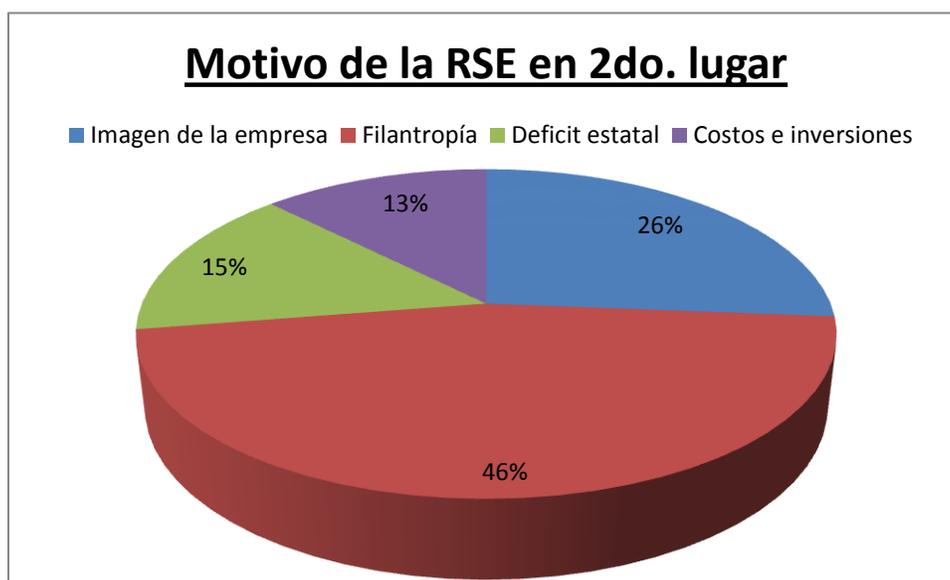


Imagen de la empresa	Filantropía	Déficit estatal	Costos e inversiones
<b>21</b>	<b>37</b>	<b>12</b>	<b>10</b>

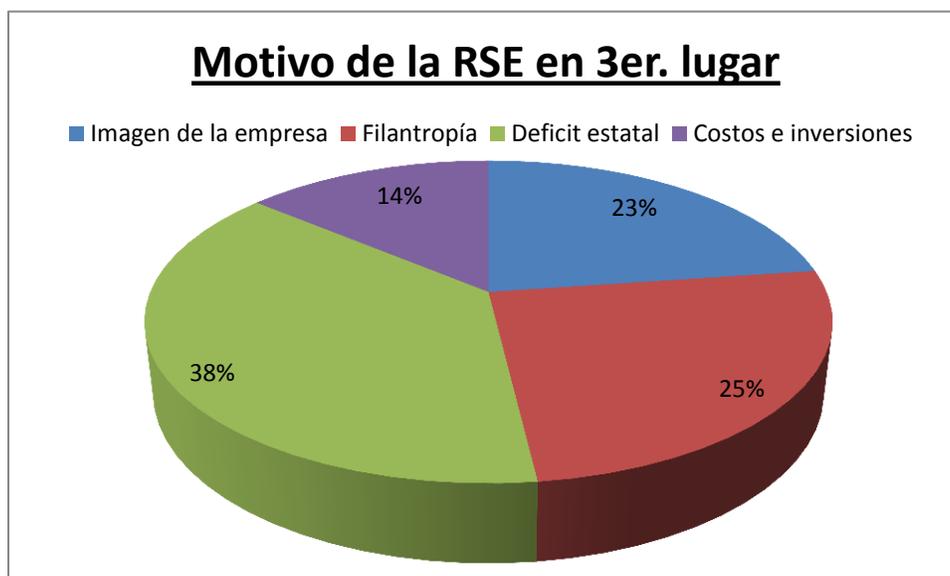


Imagen de la empresa	Filantropía	Déficit estatal	Costos e inversiones
<b>18</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>11</b>

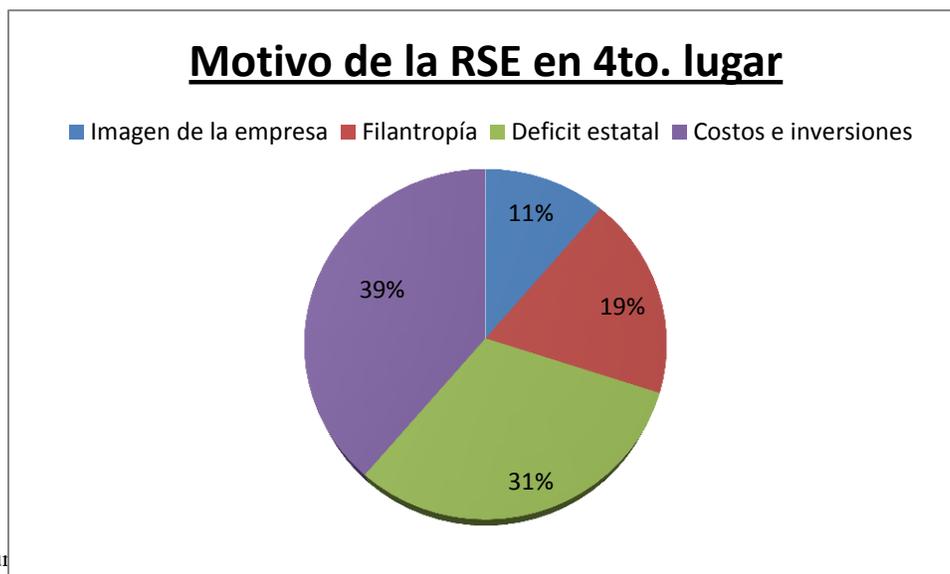


Imagen de la empresa	Filantropía	Déficit estatal	Costos e inversiones
<b>9</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>31</b>

## **Anexo II**

### **Actividades RSE de las empresas del recorte**

Se adjuntan transcripciones de algunos artículos publicados por las empresas estudiadas Quilmes y Maxiconsumo (Fundación Marolio<sup>7</sup>).

#### **Quilmes**

##### **Quilmes redujo un 7% el consumo de energía en los últimos 3 años**

Se logró a través de la implementación de prácticas sustentables como la utilización de la botella de vidrio retornable, ya que su proceso de envasado ahorra tres veces energía, además de menos residuos, agua y emisiones de CO<sup>2</sup>

Buenos Aires, 21 de octubre de 2016.- En el marco del Día Mundial del Ahorro de Energía, Cervecería y Maltería Quilmes ratifica su compromiso con el medio ambiente, a través de su modelo de gestión sustentable, promoviendo el uso de envases de vidrio retornables y reciclables para potenciar el ahorro de energía y generar menos residuos. La campaña de retornabilidad, además de promover su utilización como mejor opción, busca instalar un hábito positivo en los consumidores.

Cada botella de vidrio retornable es utilizada 29 veces y, al cumplir su ciclo de vida, es reciclada para volver a hacer una nueva botella. Es decir que se utilizan menos

---

<sup>7</sup> Extraído de su web oficial <https://fundacionmarolio.org>

botellas para transportar producto respecto a un envase que no retorna. Con esta perspectiva, en términos de ahorro, cada 1.000 litros de cerveza que son entregados en envases retornables reusados se genera un ahorro equivalente a 118 lamparitas comunes de 60 kw prendidas durante un mes, en relación con un envase que no se retorna.

Implementando prácticas sustentables y nuevas tecnologías en la elaboración de sus productos, Cervecería y Maltería Quilmes trabaja para disminuir el consumo de recursos naturales, centrándose en el uso racional de la energía, la gestión eficiente del agua, la reducción en la emisión de gases de efecto invernadero y el incremento de la reciclabilidad de los residuos. Se implementaron procesos para utilizar biomasa, energía renovable generada a través de la combustión del aserrín, y reemplazar la utilización de combustibles fósiles escasos y con menor huella de carbono. Además, la compañía utiliza biogás generado a partir del tratamiento anaeróbico de los efluentes industriales líquidos.

Rigolleau, el mayor fabricante de vidrios del país, produce los envases retornables que utiliza Cervecería y Maltería Quilmes. La botella de vidrio es un material 100% reciclable, lo que permite ahorrar energía y materias primas. Además, los envases de vidrio conservan el sabor y frescura de la cerveza, y no son afectados por la temperatura como tampoco por la humedad y el aire, entre otros beneficios.

### **Quilmes realizó su 7ma Jornada Nacional de Voluntariado**

La jornada estuvo enfocada en el cuidado del Medio Ambiente y la recuperación de espacios públicos cercanos a la cervecería



Quilmes, 18 de julio de

2016.- Como parte de su estrategia de sustentabilidad y comprometida como desde hace 126 años con la comunidad quilmeña, Cervecería y Maltería Quilmes realizó el pasado viernes 15 de julio, la 7° Jornada Nacional de Voluntariado con la participación de 185 empleados, quienes trabajaron en actividades de puesta en valor de espacios verdes.

En el marco del Día Mundial del Medio Ambiente (5 de junio), la Compañía realizó durante junio y julio, su tradicional voluntariado en todas las comunidades vecinas a sus cervecerías y plantas de gaseosa: Mendoza, Quilmes, Costa Salguero, Pompeya, Zárate, Trelew, Corrientes, Tres Arroyos, Córdoba y Tucumán. En todos ellos, se realizaron actividades como plantación de árboles, limpieza de basurales, creación de huertas, reciclado de pallets para muebles, recuperación de tanques de agua, e instalación de luces led, sistemas de irrigación y estaciones de reciclado de materiales, entre otras.

En la ciudad de Quilmes, se realizaron trabajos de puesta en valor de manera simultánea en la Plaza Aristóbulo del Valle y Plaza de la Cruz con actividades de pintura, jardinería, reparación de juegos de plaza, plantación de árboles y limpieza, bajo la

coordinación de representantes de la ONG Un árbol para mi vereda y Asociación Conciencia.

“Una vez más demostramos el compromiso de la Compañía y toda su Gente al cuidado de Medio Ambiente, y a la comunidad quilmeña. Reducir, Reutilizar y Reciclar son las premisas que nos guían a todos los que somos parte de Cervecería y Maltería Quilmes”, afirmó Paola Terigi, Gerente de Cervecería Quilmes.

“Desde hace 7 años participamos en la coordinación de las acciones de voluntariado de Cervecería y Maltería Quilmes. Estas jornadas tienen el propósito de generar impacto positivos en las comunidades y demostrar que juntos podemos crear un mundo mejor”, comentó María Eva Brahim Dib, responsable de Programas de Asociación Conciencia.

La estrategia de negocios de la Compañía para este año se centra en las 3 R: Reducción, Reutilización y Reciclaje, promoviendo los envases retornables como hábito de consumo. Las botellas de vidrio son un material reciclable al 100% y generan menos residuos sólidos, menor consumo de energía y reducción de las emisiones CO<sub>2</sub>.

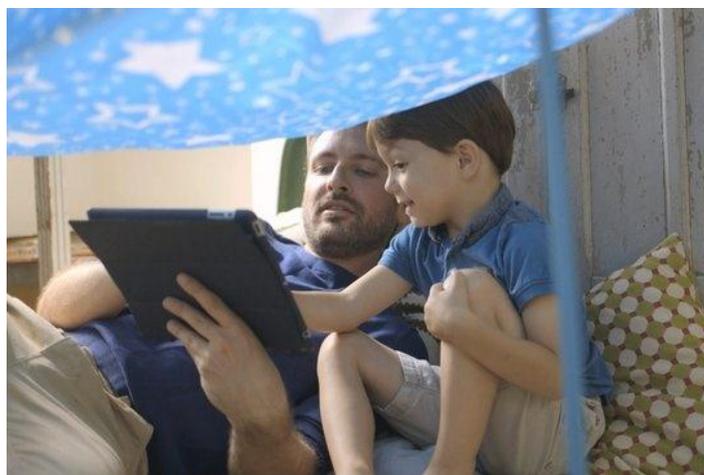
Asimismo, en el mes del Día Mundial del Medio Ambiente, la Compañía realizó el Primer Foro Nacional “Retorná a la Tierra: Diálogos sobre Economía Circular”, donde especialistas y referentes reflexionaron sobre concepto de desarrollo sustentable de Economía Circular y el impacto positivo de la retornabilidad de los envases de vidrio.-

**9 de cada 10 padres consideran que son los principales responsables de hablar con sus hijos sobre consumo de bebidas con alcohol**

Los datos se desprenden de una encuesta realizada por la consultora Focos Latin, desarrollada en el marco de la campaña “Entre Padres e Hijos” de Cervecería y Maltería Quilmes, que promueve el diálogo familiar sobre el consumo de bebidas con alcohol.

Quilmes, 21 de enero de 2016.- En el marco de su plataforma de sustentabilidad, Vivamos Responsablemente, Cervecería y Maltería Quilmes pone en marcha otra edición de la campaña “Entre Padres e Hijos”, una iniciativa que busca promover el diálogo familiar y evitar que los menores tomen bebidas con alcohol.

Para poder brindar a los padres herramientas para que puedan conversar con sus hijos, la Compañía editó una Guía de Consejos para padres que se



divide en secciones según grupos de edad para identificar y responder a las necesidades específicas de cada etapa. La Guía, que fue realizada a partir de material creado por la organización no gubernamental canadiense Educ' Alcool, está disponible en forma gratuita en versión impresa y digital (e-book). Para la versión para Argentina colaboraron Asociación Conciencia, en la revisión de los contenidos, y el Licenciado Miguel Espeche, psicólogo especialista en vínculos, quien escribió un prefacio con el fin de aportar nuevos y actuales sentidos a la temática en nuestro país.

“El rol paterno es imprescindible a la hora de enmarcar y dar ejes de referencia a los hijos en los distintos momentos del desarrollo vital que ellos van teniendo. En este sentido, es importante apuntar con criterio puntual no solamente el ‘que’ de la educación de los hijos en el escenario del “tema alcohol”, sino en el ‘cómo’ de la misma, sin sacarle el cuerpo a ninguna situación”, sostuvo el psicólogo especialista en Vínculos, Miguel Espeche.

“Como principales interesados en que nuestras cervezas sean disfrutadas sólo por mayores de edad en forma responsable, editamos una Guía de Consejos actualizada y segmentada por edades para ayudar a los padres a hablar con sus hijos sobre el consumo de bebidas con alcohol”, comentó Gregorio Lascano, director de Asuntos Corporativos de Cervecería y Maltería Quilmes. Además agregó: “Este es un servicio gratuito que la Compañía pone a disposición y que contará con una campaña de promoción durante el verano, un buen momento para proponer estas estos diálogos”

Según una encuesta realizada por la consultora Focos Latin sobre una base de 300 padres con hijos de 7 a 17 años, el 91% de los encuestados considera que la familia es el principal responsable de concientizar. El 59% declaró haber hablado con sus hijos acerca del tema. Asimismo, la mayoría de los padres dijeron que los 10 años es la media de la edad de inicio en los diálogos y el 89% obtuvo resultados positivos de las charlas que mantuvieron.

Como parte de la campaña, el sábado 23 de enero a las 19hs, la Compañía realizará una Maratón Familiar en el parador Sport Beach de Pinamar, donde padres e hijos podrán disfrutar de una actividad juntos en la playa. La carrera cuenta con el apoyo del

Municipio de Pinamar. La inscripción es libre y gratuita con cupos limitados en <http://www.entrepadresehijos.com.ar/> y solo requiere la donación de un alimento no perecedero o un kit escolar, que será donado a la Casa del Niño de Pinamar.

La carrera contará con la locución de Romina Rondinone y la organización técnica estará a cargo de FC Producciones de Fernando Cortés, mientras que Marcelo Linck será el encargado de la entrada en calor.

### **Maxiconsumo – Fundación Marolio**

#### **Entrevista con amigos de Sur Solidario**



Además Víctor y su familia ayudan mucho: nos han colaborado el año pasado para que podamos construir uno de las sedes y este año nos están colaborando para que

construyamos una segunda sede desde cero. La primera que es "*amparo de los niños*" que tiene 110 metros cuadrados y en esta, que es "*los ángeles nos miran*" que nos atrevimos a hacer el doble de metros, 220, porque si bien nos quedamos en la mitad (estamos pidiendo colaboraciones y demás) es muy grande lo que nos aporta Maxiconsumo, desde su llegada a nosotros nos dio un impulso muy muy grande. Empezamos formalmente en 2008, veníamos trabajando anteriormente como voluntarios de otras fundaciones.

Con el correr del tiempo fuimos conociendo gente que trabaja desde el amor, desde el compromiso social real en el campo y con los chicos, preocupándose, pero siempre faltos de recursos. Suele suceder que en alguna elección política tienen una ayuda, pero luego esa ayuda desaparece (por una cuestión de política). Entonces a mí me da mucha impotencia porque si vas a comprometerte, compromete bien. Si acá lo que importan son los pibes, esto es Argentina.

Entonces la gente venía y traía donaciones y, así empezamos. Empezamos con las necesidades básicas conociendo los barrios, los chicos. Primero fueron 60 chicos, después 100 y hoy ya son casi 800.

Nosotros trabajamos en 4 barrios de acá de Banfield y de Lomas de Zamora. En dos años abrimos los cuatro centros. Había dos que eran los que funcionaban pero no tenían insumos, entonces los chicos iban y no había nada. Los hombres te hablaban llorando, te decían "mirá no tenemos ni para mate cocido". Imaginate, cómo le vas a enseñar a un pibe si no le diste de cenar, si no le diste la merienda.

Hoy tenés murgas, talleres de música con instrumentos, talleres de costura, de filtro, de tejidos, de electricidad, un montón de cosas que están funcionando en el barrio:

"Soy electricista, me copé con su onda, ¿con qué puedo ayudar?". Y nosotros lo que necesitamos es tiempo, danos tu capacidad y dásela a los chicos, al barrio. Puede dar un curso de electricidad para los chicos que es una salida laboral. Las actividades van desde un taller de educación emocional impartido por un coach, hasta el taller de electricidad, albañilería, tejidos, filtro, costura y huerta. Tenemos dos huertas, que las han hecho los chicos, las han desarrollado los chicos y es el alimento del día al día, si bien no cumplís con todo, los chicos ya asimilan que en 2 metros cuadrados tienen el 40/50 por ciento de su alimentación diaria, ya hay 5 o 6 huertas en el patio de las casas de algunas familias. Son todas semillas que se van plantando y que van creciendo.

Hay chicos de 0 a 15/16 años. En algunos barrios trabajan los chicos más grandes que hoy ya son voluntarios que sirven la merienda y colaboran. Entonces vos te vas dando cuenta cómo vas teniendo resultados. Vos ves que los hermanos de esos chicos hoy están en la esquina o tienen problemas con la ley y los hermanos más pequeños van cambiando el patrón de conducta. No decimos "eh, gracias a nosotros" pero somos grandes colaboradores para que se vayan cambiando ese tipo de conductas. Vos ves que el cambio es real en el barrio, no te la cuenta nadie, lo ves vos. La nueva sede que estamos haciendo va a contener el taller de música, el de computación, vamos a hacer algo más grande, va a tener huerta, un taller de comunicación, un salón de usos múltiples, vestuarios para que los chicos se puedan bañar y una sala de 80 metros para que los chicos puedan comer ahí y desarrollarse. Hoy el lugar en el que estamos es de 20 metros, entonces los chicos meriendan y se van, están todo el tiempo en la calle y no los podemos terminar de contener porque el lugar es muy chico.

Paralelamente estamos agrandando y remodelando 3 sedes más: Las Tejedoras, Amparo De Los Niños y Puente Verde. Como son hogares de familia, los integrantes terminan yéndose atrás o arriba para dejar el espacio a la fundación. Mueven su hogar para facilitar el espacio lúdico. Tres de las cuatro sedes funcionan en casas de familia: una familia que da más de la mitad de su terreno para la comunidad, entonces cómo no vamos a apoyar a esa gente. Y está lleno de esa gente, de los ídolos, nosotros lo llamamos ídolos por ejemplo a Estela y Elsa; hay muchísimas historias en cada barrio. Y también hay cosas muy lindas y buenos resultados para ir contando.

Hoy vas al barrio y tenés por cada sede 5 o 6 voluntarios que son de Sur Solidario y que se vienen de muy lejos como por ejemplo La Plata, Claypole y Monte Grande; aunque obvio que la mayoría son de acá de Banfield y de Lomas.

Que el compromiso sea acción, sea palabra y se lleve a cabo. Y obviamente si vos me preguntas; todo el tiempo necesitamos cosas: tanto instrumentos como elementos para las cocinas (que también sirven de salida laboral porque nosotros no trabajamos con los chicos sino que también lo tenemos abierto al que quiera venir más grande). Entonces le sirve como salida laboral. Hemos dado la posibilidad durante tres años para que la gente termine el secundario, armado de currículum y como plantarse en una entrevista.

Siempre se están haciendo cosas porque es como tirar un churrasco en la jaula de un león: podes tirar 1, 100 o 1000 que siempre va a tener hambre, porque es así.

Nosotros conocemos la realidad de nuestro mundo y sabemos que la vamos a transformar. Lleva tiempo, pero la vamos a transformar. Hoy ves chicos que ya no eligen la esquina sino que eligen ir al colegio. Obviamente que son 750 así que tenés de todo. Y

las familias están constituidas algunas ordenadas, otras desordenadas. Tenés que ir dándole al chico un patrón de conducta que no tiene en la casa. Entonces "¿cuál es la realidad?" se pregunta el chico, la que vivo en casa, el quilombo o la contención que recibo acá. Trabajamos con psicólogos, que nos dio el municipio de Lomas.

### **Nos acercamos a la escuela Fátima para sordo-ceguera**

La escuela nace a raíz de la necesidad de mi familia: hace 40 años atrás nació mi hermana más grande, que se llama Fátima. Fátima nació sordo-ciega total; ella no ve ni escucha absolutamente nada y tiene un compromiso cognitivo bastante profundo. Mi mamá tuvo rubiola en el primer trimestre de embarazo, en ese entonces se desconocía el impacto. En la actualidad ya está prácticamente erradicada. Mis papás no tenían ayuda ni contención en el país, entonces viajaron a Estados Unidos y Europa a buscar las respuestas hasta que llegaron a una escuela que se llama Perkin School for the Blind en EEUU.

Ellos contaban la metodología adecuada para la discapacidad que tenía mi hermana, pero les ofrecieron la capacitación para darle contención y le propusieron que encaren su propio proyecto para otros chicos. Entonces, con la ayuda de muchas personas y empresas, abrieron la institución Fátima con 4 alumnos. Desde ese entonces nos dedicamos a la atención de personas con sordo-ceguera y desde hace unos años trabajamos la discapacidad múltiple de base sensorial.

La cognitiva: todos tienen un retraso cognitivo mayor o menor. Todos los chicos tienen lo que es el sentido de la visión y la audición comprometida. No de manera total.

Hay chicos que seguramente te miran y usan lenguajes de señas, pero seguramente ese chico te vea con diferente complejidad, no te ven como vemos nosotros. Tienen la vista comprometida en diferentes grados. Discapacidad múltiple es porque vas a ver chicos que tienen la vista y el oído comprometido y síndrome de Down.

Si fuesen solamente ciegos estarían en una escuela de ciegos, si fuesen puramente sordos estarían en una escuela de sordos. Si están en Fátima es porque las escuelas de discapacidad no pueden dar respuesta a la problemática que tienen los chicos.

Nos manejamos mucho por el tacto y el olfato. Y cuando hay lo que se dice "residuo" visual o auditivo, que es este resto que a veces tienen los chicos, encontramos la forma de explicarles a ellos que lo utilicen de la manera más funcional que puedan.

Trabajamos muy fuertemente la comunicación y la independencia. La escuela está dividida en: nivel inicial (que son los más chiquitos); la primaria (los adolescentes) que es la transición a la vida adulta y después tenemos el taller de adultos. Tenemos todas las edades. Cada uno tiene su programa específico, con una mirada y un abordaje diferente.

Todavía no se dan buenos diagnósticos, le dicen cosas a los padres como "entre una bolsa de papas y este chico no hay diferencia" o "este chico nunca va a poder aprender". La gente no lo hace con mala intención; lo hace por falta de información o ignorancia. Porque la discapacidad como la



nuestra, la discapacidad múltiple seguro es el porcentaje más chico dentro de la discapacidad. Pero existimos y esa familia necesita respuesta para eso.

Trabajamos mucho en lo que son donaciones, porque es muy difícil la subsistencia del programa. Necesitamos muchas cosas, y todo lo que pueda sumar es recortar de alguna forma otro gasto para usarlo como sueldo que es lo que normalmente no tenés. Entonces todos los meses Juan Fera nos pregunta que es lo que necesitamos respecto a comida y limpieza y nos manda casi todo a través de la Fundación Marolio. Marolio lo que tiene ese eso, nos manda específicamente lo que los chicos necesitan porque te digo ellos desayunan, almuerzan y toman el té, pero tienen una nutricionista con un menú específico.

### Anexo III

#### Encuesta y Resultados sobre RSE

El siguiente párrafo (junto con el doble cuadro y el agradecimiento) conforman la encuesta entregada en las 80 empresas de la muestra.

“La presente encuesta forma parte de un proyecto sobre Responsabilidad Social promovida por alumnos de la materia Practica Laboral de la Universidad Nacional de Arturo Jauretche respecto del curso que llevan estas actividades en las empresas, siendo nuestro principal objetivo promover nuevas acciones de mejora en las labores que realizan. La información aportada será tratada de forma anónima siendo de gran valor para el resultado de nuestra investigación.

<b>Considera que Ud.</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
¿Las personas somos responsables?			
¿Son necesarias charlas de orientación sobre responsabilidad ciudadana?			
¿La gente se siente atraída por labores responsables socialmente?			
¿En las labores comunitarias de (RS) se tienen buenos resultados?			
¿La RSE sirve para cubrir déficits que otros organismos no atienden?			

<b>De acuerdo a las acciones de RSE que llevan adelante en su empresa, en qué lugar ubicaría Ud. los puntos debajo: (Las respuestas no pueden repetir una misma posición )</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>
Imagen de la empresa				
Ayudar a compensar los déficit de otros Organismos/Instituciones/Estado				
Un auténtico sentido Filantrópico y de importancia por lo social				
Inversiones y costos de las acciones de RSE				

“Muchísimas gracias por su colaboración.”

Se adjuntan entonces los resultados completos recibidos de las tres empresas del recorte:

### Resultados de la Encuesta sobre RSE – Falabella

Considera que Ud.	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
¿Las personas somos responsables?		x	
¿Son necesarias charlas de orientación sobre responsabilidad ciudadana?	x		
¿La gente se siente atraída por labores responsables socialmente?		x	
¿En las labores comunitarias de (RS) se tienen buenos resultados?	x		
¿La RSE sirve para cubrir déficits que otros organismos no atienden?	x		

De acuerdo a las acciones de RSE que llevan adelante en su empresa, en qué lugar ubicaría Ud. los puntos debajo: (Las respuestas no pueden repetir una misma posición )	1°	2°	3°	4°
Imagen de la empresa	x			
Ayudar a compensar los déficit de otros Organismos/Instituciones/Estado			x	
Un auténtico sentido Filantrópico y de importancia por lo social		x		
Inversiones y costos de las acciones de RSE				x

Resultados - Maxiconsumo >>

### Resultados de la Encuesta sobre RSE – Maxiconsumo

<b>Considera que Ud.</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
¿Las personas somos responsables?		x	
¿Son necesarias charlas de orientación sobre responsabilidad ciudadana?	x		
¿La gente se siente atraída por labores responsables socialmente?		x	
¿En las labores comunitarias de (RS) se tienen buenos resultados?	x		
¿La RSE sirve para cubrir déficits que otros organismos no atienden?	x		

<b>De acuerdo a las acciones de RSE que llevan adelante en su empresa, en qué lugar ubicaría Ud. los puntos debajo: (Las respuestas no pueden repetir una misma posición )</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>
Imagen de la empresa		x		
Ayudar a compensar los déficit de otros Organismos/Instituciones/Estado			x	
Un auténtico sentido Filantrópico y de importancia por lo social	x			
Inversiones y costos de las acciones de RSE				x

Resultados - Quilmes >>



### Resultados de la Encuesta sobre RSE – Quilmes

<b>Considera que Ud.</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
¿Las personas somos responsables?		x	
¿Son necesarias charlas de orientación sobre responsabilidad ciudadana?	x		
¿La gente se siente atraída por labores responsables socialmente?	x		
¿En las labores comunitarias de (RS) se tienen buenos resultados?	x		
¿La RSE sirve para cubrir déficits que otros organismos no atienden?	x		

<b>De acuerdo a las acciones de RSE que llevan adelante en su empresa, en qué lugar ubicaría Ud. los puntos debajo (las respuestas no pueden repetir una misma posición ):</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>
Imagen de la empresa	x			
Ayudar a compensar los déficit de otros Organismos/Instituciones/Estado			x	
Un auténtico sentido Filantrópico y de importancia por lo social		x		
Inversiones y costos de las acciones de RSE				x

Resultados - 80 empresas >>



### Resultados generales de la muestra (80 empresas)

#### ¿Las personas somos responsables?

EMPRESA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
<b>Quilmes</b>		<b>1</b>	
<b>Maxiconsumo</b>		<b>1</b>	
<b>Falabella</b>		<b>1</b>	
Coca-Cola	1		
Cencosud	1		
Randstad	1		
Bayer	1		
Zucamor	1		
Mercedes Benz		1	
Smurfit Kappa	1		
Citroen		1	
Pepsico		1	
Honda		1	
Kalop		1	
Fiat		1	
Loma Negra		1	
Topper	1		
Weber	1		
Grido Abbvie	1		
Natura	1		
Axion Energy	1		
Arcor	1		
Freddo	1		
Telefonica	1		
Sinteplast	1		
Pfizer			1
Pat us	1		
Panasonic		1	
La Serenisima			1
Firestone		1	
Limeco	1		
Tarshop		1	
Procter and Gamble		1	
Orbis		1	

Grupo Provincia		1	
Nestle		1	
Ferrum SA		1	
Molino	1		
RacingClub		1	
Herbalife	1		
Autopistas del sur	1		
Jumbo		1	
Banco Macro		1	
Volkswagen	1		
Dietrich		1	
Sofitel		1	
Refinor		1	
Grupo New San		1	
Kimberly Clark		1	
Maniagro	1		
Ternium Siderar		1	
Banco Supervielle	1		
Rigolleau	1		
Adea		1	
Tarjeta Naranja	1		
Quenta	1		
Banco Galicia		1	
Shell		1	
Adecco Argentina	1		
HSBC Argentina			1
Mimo y Co.	1		
Salto Grande	1		
Cattorini Hermanos	1		
Andreani	1		
Acindar		1	
Grido Helados		1	
Edesur			1
Orali			1
FFC Trenes Argentinos		1	
Hellmans		1	
Codere			1
Tetra Pack		1	

Manpower	1		
Guedekian		1	
Toyota			1
Walmart		1	
Aysa	1		
LIT SA		1	
Dulcenter		1	
Banco Santander Rio		1	
<b>TOTALES</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>7</b>

**Son necesarias charlas de orientación sobre responsabilidad ciudadana?**

<b>EMPRESA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>Quilmes</b>	<b>1</b>		
<b>Maxiconsumo</b>	<b>1</b>		
<b>Falabella</b>	<b>1</b>		
Coca-Cola	1		
Cencosud	1		
Randstad	1		
Bayer	1		
Zucamor	1		
Mercedes Benz	1		
Smurfit Kappa	1		
Citroen	1		
Pepsico	1		
Honda	1		
Kalop		1	
Fiat		1	
Loma Negra		1	
Topper		1	
Weber		1	
Grido Abbvie		1	
Natura	1		
Axion Energy	1		
Arcor	1		
Freddo		1	
Telefonica	1		
Sinteplast	1		

Pfizer	1		
Pat us		1	
Panasonic		1	
La Serenisima	1		
Firestone		1	
Limeco		1	
Tarshop		1	
Procter and Gamble		1	
Orbis		1	
Grupo Provincia	1		
Nestle	1		
Ferrum SA		1	
Molino	1		
RacingClub		1	
Herbalife	1		
Autopistas del sur	1		
Jumbo	1		
Banco Macro	1		
Volkswagen		1	
Dietrich	1		
Sofitel		1	
Refinor	1		
Grupo New San	1		
Kimberly Clark		1	
Maniagro	1		
Ternium Siderar	1		
Banco Supervielle	1		
Rigolleau	1		
Adea	1		
Tarjeta Naranja		1	
Quenta		1	
Banco Galicia		1	
Shell	1		
Adecco Argentina	1		
HSBC Argentina	1		
Mimo y Co.		1	
Salto Grande		1	
Cattorini Hermanos		1	

Andreani		1	
Acindar		1	
Grido Helados		1	
Edesur	1		
Orali	1		
FFC Trens Argentinos	1		
Hellmans		1	
Codere	1		
Tetra Pack	1		
Manpower	1		
Guedekian	1		
Toyota	1		
Walmart		1	
Aysa	1		
LIT SA		1	
Dulcenter		1	
Banco Santander Rio	1		
<b>TOTALES</b>	<b>48</b>	<b>32</b>	<b>0</b>

**¿La gente se siente atraída por labores responsables socialmente?**

<b>EMPRESA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>Quilmes</b>	<b>1</b>		
<b>Maxiconsumo</b>		<b>1</b>	
<b>Falabella</b>		<b>1</b>	
Coca-Cola	1		
Cencosud		1	
Randstad			1
Bayer		1	
Zucamor		1	
Mercedes Benz		1	
Smurfit Kappa	1		
Citroen	1		
Pepsico		1	
Honda		1	
Kalop	1		
Fiat		1	
Loma Negra		1	

Topper	1		
Weber	1		
Grido Abbvie	1		
Natura	1		
Axion Energy		1	
Arcor		1	
Freddo			1
Telefonica		1	
Sintoplast			1
Pfizer			1
Pat us		1	
Panasonic		1	
La Serenisima	1		
Firestone	1		
Limeco		1	
Tarshop			1
Procter and Gamble		1	
Orbis		1	
Grupo Provincia	1		
Nestle	1		
Ferrum SA		1	
Molino		1	
RacingClub	1		
Herbalife	1		
Autopistas del sur		1	
Jumbo		1	
Banco Macro	1		
Volkswagen	1		
Dietrich	1		
Sofitel	1		
Refinor		1	
Grupo New San		1	
Kimberly Clark			1
Maniagro		1	
Ternium Siderar		1	
Banco Supervielle	1		
Rigolleau	1		
Adea	1		

Tarjeta Naranja	1		
Quenta		1	
Banco Galicia		1	
Shell	1		
Adecco Argentina	1		
HSBC Argentina	1		
Mimo y Co.		1	
Salto Grande			1
Cattorini Hermanos		1	
Andreani		1	
Acindar		1	
Grido Helados		1	
Edesur	1		
Orali	1		
FFC Trenes Argentinos		1	
Hellmans	1		
Codere		1	
Tetra Pack	1		
Manpower			1
Guedekian			1
Toyota		1	
Walmart	1		
Aysa	1		
LIT SA	1		
Dulcenter		1	
Banco Santander Rio	1		
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>9</b>

**¿En las labores comunitarias de Responsabilidad Social se tienen buenos resultados?**

<b>EMPRESA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>Quilmes</b>	<b>1</b>		
<b>Maxiconsumo</b>	<b>1</b>		
<b>Falabella</b>	<b>1</b>		
Coca-Cola	1		
Cencosud	1		

Randstad	1		
Bayer	1		
Zucamor	1		
Mercedes Benz	1		
Smurfit Kappa	1		
Citroen	1		
Pepsico	1		
Honda		1	
Kalop	1		
Fiat	1		
Loma Negra		1	
Topper		1	
Weber	1		
Grido Abbvie	1		
Natura	1		
Axion Energy	1		
Arcor	1		
Freddo		1	
Telefonica		1	
Sintoplast		1	
Pfizer		1	
Pat us	1		
Panasonic	1		
La Serenisima	1		
Firestone		1	
Limeco	1		
Tarshop		1	
Procter and Gamble		1	
Orbis	1		
Grupo Provincia	1		
Nestle	1		
Ferrum SA		1	
Molino		1	
RacingClub	1		
Herbalife		1	
Autopistas del sur	1		
Jumbo	1		
Banco Macro	1		

Volkswagen		1	
Dietrich	1		
Sofitel	1		
Refinor	1		
Grupo New San		1	
Kimberly Clark	1		
Maniagro	1		
Ternium Siderar		1	
Banco Supervielle	1		
Rigolleau	1		
Adea	1		
Tarjeta Naranja		1	
Quenta	1		
Banco Galicia	1		
Shell	1		
Adecco Argentina	1		
HSBC Argentina	1		
Mimo y Co.	1		
Salto Grande	1		
Cattorini Hermanos		1	
Andreani		1	
Acindar	1		
Grido Helados	1		
Edesur	1		
Orali		1	
FFC Trenes Argentinos	1		
Hellmans	1		
Codere	1		
Tetra Pack	1		
Manpower	1		
Guedekian		1	
Toyota	1		
Walmart	1		
Aysa		1	
LIT SA	1		
Dulcenter	1		
Banco Santander Rio	1		
<b>TOTALES</b>	<b>58</b>	<b>22</b>	<b>0</b>

**¿La RSE sirve para cubrir déficits que otros organismos no atienden?**

<b>EMPRESA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>Quilmes</b>	<b>1</b>		
<b>Maxiconsumo</b>	<b>1</b>		
<b>Falabella</b>	<b>1</b>		
Coca-Cola	1		
Cencosud		1	
Randstad			1
Bayer		1	
Zucamor			1
Mercedes Benz		1	
Smurfit Kappa		1	
Citroen	1		
Pepsico	1		
Honda		1	
Kalop	1		
Fiat			1
Loma Negra		1	
Topper	1		
Weber	1		
Grido Abbvie	1		
Natura		1	
Axion Energy		1	
Arcor	1		
Freddo	1		
Telefonica		1	
Sinteplast			1
Pfizer		1	
Pat us		1	
Panasonic		1	
La Serenisima		1	
Firestone	1		
Limeco	1		
Tarshop		1	
Procter and Gamble	1		

Orbis		1	
Grupo Provincia	1		
Nestle	1		
Ferrum SA		1	
Molino		1	
RacingClub		1	
Herbalife			1
Autopistas del sur		1	
Jumbo	1		
Banco Macro	1		
Volkswagen	1		
Dietrich	1		
Sofitel		1	
Refinor	1		
Grupo New San			1
Kimberly Clark			1
Maniagro		1	
Ternium Siderar		1	
Banco Supervielle	1		
Rigolleau	1		
Adea	1		
Tarjeta Naranja		1	
Quenta		1	
Banco Galicia	1		
Shell		1	
Adecco Argentina	1		
HSBC Argentina		1	
Mimo y Co.	1		
Salto Grande	1		
Cattorini Hermanos		1	
Andreani		1	
Acindar		1	
Grido Helados	1		
Edesur	1		
Orali		1	
FFC Trens Argentinos		1	
Hellmans		1	
Codere		1	

Tetra Pack		1	
Manpower			1
Guedekian		1	
Toyota		1	
Walmart		1	
Aysa	1		
LIT SA	1		
Dulcenter	1		
Banco Santander Rio		1	
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>8</b>

### Motivo de la RSE en 1er. lugar

EMPRESA	IMAGEN	FILAN-TROPIA	DÉFICIT ESTATAL	COSTOS E INVERSI-ONES
<b>Quilmes</b>	<b>1</b>			
<b>Maxiconsumo</b>		<b>1</b>		
<b>Falabella</b>	<b>1</b>			
Coca-Cola		1		
Cencosud		1		
Randstad	1			
Bayer	1			
Zucamor	1			
Mercedes Benz		1		
Smurfit Kappa			1	
Citroen		1		
Pepsico			1	
Honda		1		
Kalop		1		
Fiat	1			
Loma Negra	1			
Topper		1		
Weber	1			
Grido Abbvie	1			
Natura		1		
Axion Energy	1			
Arcor	1			

Freddo		1		
Telefonica		1		
Sintoplast			1	
Pfizer				1
Pat us				1
Panasonic			1	
La Serenisima				1
Firestone	1			
Limeco		1		
Tarshop	1			
Procter and Gamble	1			
Orbis	1			
Grupo Provincia		1		
Nestle			1	
Ferrum SA		1		
Molino	1			
RacingClub		1		
Herbalife		1		
Autopistas del sur	1			
Jumbo	1			
Banco Macro	1			
Volkswagen	1			
Dietrich		1		
Sofitel			1	
Refinor				1
Grupo New San		1		
Kimberly Clark	1			
Maniagro	1			
Ternium Siderar	1			
Banco Supervielle		1		
Rigolleau	1			
Adea	1			
Tarjeta Naranja		1		
Quenta			1	
Banco Galicia			1	
Shell		1		
Adecco Argentina		1		
HSBC Argentina	1			

Mimo y Co.	1			
Salto Grande	1			
Cattorini Hermanos	1			
Andreani	1			
Acindar		1		
Grido Helados	1			
Edesur	1			
Orali		1		
FFC Trenes Argentinos				1
Hellmans			1	
Codere	1			
Tetra Pack		1		
Manpower	1			
Guedekian			1	
Toyota				1
Walmart		1		
Aysa	1			
LIT SA	1			
Dulcenter	1			
Banco Santander Rio			1	
<b>TOTALES</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>6</b>

### Motivo de la RSE en 2do. lugar

EMPRESA	IMAGEN	FILAN-TROPIA	DÉFICIT ESTATAL	COSTOS E INVERSI-ONES
<b>Quilmes</b>		<b>1</b>		
<b>Maxiconsumo</b>	<b>1</b>			
<b>Falabella</b>		<b>1</b>		
Coca-Cola	1			
Cencosud	1			
Randstad				1
Bayer		1		
Zucamor		1		
Mercedes Benz		1		
Smurfit Kappa		1		
Citroen	1			

Pepsico				1
Honda	1			
Kalop		1		
Fiat				1
Loma Negra		1		
Topper				1
Weber	1			
Grido Abbvie			1	
Natura		1		
Axion Energy		1		
Arcor		1		
Freddo				1
Telefonica			1	
Sinteplast		1		
Pfizer		1		
Pat us		1		
Panasonic			1	
La Serenisima			1	
Firestone		1		
Limeco		1		
Tarshop	1			
Procter and Gamble		1		
Orbis				1
Grupo Provincia		1		
Nestle				1
Ferrum SA	1			
Molino		1		
RacingClub				1
Herbalife	1			
Autopistas del sur			1	
Jumbo			1	
Banco Macro		1		
Volkswagen		1		
Dietrich	1			
Sofitel	1			
Refinor			1	
Grupo New San			1	
Kimberly Clark		1		

Maniagro	1			
Ternium Siderar				1
Banco Supervielle			1	
Rigolleau			1	
Adea				1
Tarjeta Naranja		1		
Quenta	1			
Banco Galicia	1			
Shell	1			
Adecco Argentina	1			
HSBC Argentina		1		
Mimo y Co.		1		
Salto Grande			1	
Cattorini Hermanos	1			
Andreani		1		
Acindar	1			
Grido Helados		1		
Edesur	1			
Orali	1			
FFC Trens Argentinos	1			
Hellmans		1		
Codere		1		
Tetra Pack			1	
Manpower		1		
Guedekian		1		
Toyota		1		
Walmart		1		
Aysa		1		
LIT SA		1		
Dulcenter		1		
Banco Santander Rio		1		
<b>TOTALES</b>	<b>21</b>	<b>37</b>	<b>12</b>	<b>10</b>

### Motivo de la RSE en 3er. lugar

EMPRESA	IMAGEN	FILAN-TROPIA	DÉFICIT ESTATAL	COSTOS E INVERSIONES
---------	--------	--------------	-----------------	----------------------

<b>Quilmes</b>			<b>1</b>	
<b>Maxiconsumo</b>			<b>1</b>	
<b>Falabella</b>			<b>1</b>	
Coca-Cola				1
Cencosud			1	
Randstad			1	
Bayer			1	
Zucamor			1	
Mercedes Benz				1
Smurfit Kappa		1		
Citroen	1			
Pepsico	1			
Honda				1
Kalop			1	
Fiat		1		
Loma Negra				1
Topper	1			
Weber		1		
Grido Abbvie		1		
Natura		1		
Axion Energy		1		
Arcor	1			
Freddo	1			
Telefonica	1			
Sinteplast				1
Pfizer			1	
Pat us		1		
Panasonic			1	
La Serenisima			1	
Firestone			1	
Limeco			1	
Tarshop				1
Procter and Gamble			1	
Orbis		1		
Grupo Provincia		1		
Nestle	1			
Ferrum SA				1
Molino			1	

RacingClub			1	
Herbalife			1	
Autopistas del sur		1		
Jumbo		1		
Banco Macro	1			
Volkswagen	1			
Dietrich	1			
Sofitel	1			
Refinor		1		
Grupo New San				1
Kimberly Clark			1	
Maniagro			1	
Ternium Siderar		1		
Banco Supervielle	1			
Rigolleau		1		
Adea		1		
Tarjeta Naranja		1		
Quenta			1	
Banco Galicia			1	
Shell				1
Adecco Argentina			1	
HSBC Argentina			1	
Mimo y Co.			1	
Salto Grande				1
Cattorini Hermanos		1		
Andreani			1	
Acindar			1	
Grido Helados			1	
Edesur			1	
Orali		1		
FFC Trenes Argentinos		1		
Hellmans	1			
Codere	1			
Tetra Pack	1			
Manpower	1			
Guedekian				1
Toyota			1	
Walmart		1		

Aysa	1			
LIT SA	1			
Dulcenter			1	
Banco Santander Rio			1	
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>11</b>

#### Motivo de la RSE en 4to. lugar

EMPRESA	IMAGEN	FILAN-TROPÍA	DÉFICIT ESTATAL	COSTOS E INVERSIONES
<b>Quilmes</b>				<b>1</b>
<b>Maxiconsumo</b>				<b>1</b>
<b>Falabella</b>				<b>1</b>
Coca-Cola			1	
Cencosud			1	
Randstad		1		
Bayer	1			
Zucamor				1
Mercedes Benz		1		
Smurfit Kappa			1	
Citroen			1	
Pepsico		1		
Honda			1	
Kalop			1	
Fiat			1	
Loma Negra			1	
Topper			1	
Weber			1	
Grido Abbvie				1
Natura		1		
Axion Energy		1		
Arcor				1
Freddo			1	
Telefonica				1
Sinteplast			1	
Pfizer				1
Pat us				1

Panasonic				1
La Serenisima				1
Firestone				1
Limeco				1
Tarshop				1
Procter and Gamble				1
Orbis			1	
Grupo Provincia		1		
Nestle		1		
Ferrum SA			1	
Molino			1	
RacingClub	1			
Herbalife				1
Autopistas del sur				1
Jumbo				1
Banco Macro				1
Volkswagen				1
Dietrich			1	
Sofitel		1		
Refinor		1		
Grupo New San	1			
Kimberly Clark	1			
Maniagro		1		
Ternium Siderar			1	
Banco Supervielle				1
Rigolleau				1
Adea			1	
Tarjeta Naranja		1		
Quenta	1			
Banco Galicia			1	
Shell			1	
Adecco Argentina				1
HSBC Argentina				1
Mimo y Co.				1
Salto Grande		1		
Cattorini Hermanos		1		
Andreani			1	
Acindar			1	

Grido Helados				1
Edesur			1	
Orali				1
FFC Trenes Argentinos			1	
Hellmans				1
Codere		1		
Tetra Pack				1
Manpower				1
Guedekian				1
Toyota				1
Walmart			1	
Aysa		1		
LIT SA	1			
Dulcenter	1			
Banco Santander Rio	1			
<b>TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>31</b>